



MODELO DE

GESTÃO DE PROCESSOS

DA SECRETARIA DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO

1ª EDIÇÃO

BRASILIA, DEZEMBRO/2024

**MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
PÚBLICOS**

SECRETARIA DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO

**MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS DA
SECRETARIA DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO**

1ª EDIÇÃO

BRASÍLIA, DEZEMBRO/2024

Presidente da República

Luíz Inácio Lula da Silva

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Ministra:

Esther Dweck

Secretária-Executiva:

Cristina Kiomi Mori

Secretaria do Patrimônio da União

Secretário:

Lúcio Geraldo de Andrade

Secretária-Adjunta:

Carolina Gabas Stuchi

Diretoria de Gestão e Governança

Diretor Substituto:

Claudson Moreira Santos

Coordenador-Geral de Governança:

Érico de Ávila Madruga

Coordenador-Geral de Administração:

Eunice Reis

Coordenador-Geral de Orçamento e Finanças:

Maurício Chaves

Coordenador-Geral de Serviços e Atendimento ao Público Substituto:

Dalton Francisco de Araújo

Coordenador-Geral de Gestão Estratégica:

Claudson Moreira Santos

Escritório de Processos

Juarez Sustena Barbosa (Coordenador)

Vinicius Sobreira Braga

Eder Angelo Sanches

Fernando Viana Neiva

Luiz José Henrique Nogaroli Cavalcante

Fábio Silva de Figueiredo

Ficha técnica

Coordenação e consolidação:

Claudson Moreira Santos
Juarez Sustena Barbosa

Elaboração:

Claudson Moreira Santos
Juarez Sustena Barbosa
Fábio Silva de Figueiredo
Vinicius Sobreira Braga
Eder Angelo Sanches

Diagramação:

Claudson Moreira Santos

Desenvolvimento do modelo de maturidade:

Claudson Moreira Santos
Eder Angelo Sanches
Juarez Sustena Barbosa

Desenvolvimento do modelo de criticidade:

Paulo Marcelo Santana Barbosa
Claudson Moreira Santos
Karin Beck

Desenvolvimento SPUp processos

Thiago Souza Nunes Rodrigues
Vinicius Sobreira Braga

Desenvolvimento Painéis BI

Fernando Viana Neiva

Desenvolvimento Calculadora de Maturidade e Criticidade

Vinicius Sobreira Braga

Colaboração (revisão)

João Martins de Oliveira Neto

Sumário

Ficha técnica	4
Sumário	5
Glossário	7
Siglas.....	9
Apresentação	10
Prefácio	12
Introdução	13
1 Visão geral	15
1.1 Diretrizes.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Resultados Esperados.....	19
2 Fundamentação Teórica	20
2.1 Gestão de Processos de Negócio	20
2.2 Notação de Modelagem de Processos de Negócio.....	20
2.3 Ciclo PDCA.....	21
2.4 Teorias de Maturidade.....	21
2.5 Teorias de Criticidade e Priorização de Processos	23
3 Etapas	24
3.1 Identificação de processos	25
3.2 Mapeamento e redesenho de processos	25
3.3 Monitoramento Contínuo	33
4 Ferramentas e instrumentos	36
4.1 Cadeia de Valor	36
4.2 Catálogo de Processos.....	38
4.2.1 Descrição do catálogo de processos.....	39
4.3 Painéis de BI - Escritório de Processos.....	41
4.4 Métricas de processos	42

4.4.1	Grau de maturidade do processo	42
4.4.2	Grau de criticidade do processo	45
4.4.3	Grau de Atenção do Processo	48
5	Governança e atores	52
5.1	Escritório de Processos	52
5.2	Dono do Processo	55
5.3	Unidade Responsável pelo Processo	56
6	Indicadores do modelo	57
6.1	Percentual de processos prioritários com baixa maturidade	57
6.2	Percentual de processos melhorados	57
7	Referências	59
	Anexo 1	61
	Anexo 2	64
	Anexo 3	65

Glossário

Atividade: Conjunto de tarefas realizadas em um processo por uma unidade organizacional específica.

Cadeia de valor: Conjunto de processos representados de forma estruturada e que demonstra o valor a ser entregue ao cliente de uma organização. Também é conhecida como Diagrama de Cadeia de Valor Agregado.

Desempenho de processos: Resultados dos processos, retratados por meio de indicadores, que permitem identificar situações que possam comprometer o atingimento de suas metas.

Diagnóstico do processo: Conclusão acerca das oportunidades de melhoria que possam ser implementadas nos processos mediante a análise de seu desempenho atual.

Dono do processo: Coordenador-geral da área responsável pela gestão operacional do processo de trabalho. Nos processos de trabalho de competência do Gabinete da Secretaria, o dono do processo será indicado pelo Chefe de Gabinete.

Executor do processo: Responsável pela execução de todo o processo ou de parte dele. É o profissional que deve conhecer os detalhes de cada etapa do processo e que será capaz de descrever o seu funcionamento.

Fluxo de Trabalho: Sequência estruturada das atividades realizadas no âmbito de uma unidade de negócios.

Macroprocesso: Conjunto de processos de trabalho por meio dos quais se cumprem os objetivos organizacionais.

Mapeamento: Atividade de levantamento de informações e representação gráfica do modo de execução de um processo de trabalho.

Melhoria de processo: Conjunto de iniciativas que visam simplificar, desburocratizar, melhorar o desempenho e monitorar o processo de trabalho.

Modelagem de processo: Compreende a concepção do processo, a definição de sua interação com outros processos, do acompanhamento, da avaliação e do aprimoramento a ser empregado.

Nível de maturidade do processo: avaliação de maturidade dos processos de trabalho realizada conforme os critérios constantes do Anexo 2 deste modelo.

Nível de criticidade do processo: Avaliação da importância dos processos de trabalho, por meio da análise da severidade do grau de impacto que uma execução ineficiente nesses processos pode causar nos objetivos institucionais e nos serviços prestados à sociedade.

Objetivo organizacional: Situação que se deseja alcançar e que contribui para o cumprimento da missão e o atingimento da visão de futuro Secretaria.

Portfólio de processos: agrupamento, ou listagem, dos processos de trabalho executados pela organização.

Processos finalísticos: Correspondem às atividades primárias da cadeia de valor, e representam a atuação e as competências do órgão. São os processos de trabalho voltados para a implementação de políticas públicas e que promovem a efetiva geração de valor público para a sociedade.

Processos gerenciais: Conjunto de atividades que envolve decisões sobre diretrizes, normas, planos, programas, estrutura, serviços, processos e recursos para orientar e normatizar as atividades do órgão. São os processos que viabilizam o estabelecimento da estratégia da organização e estão relacionados à formulação de diretrizes de governança.

Processos de apoio ou suporte: Conjunto de processos que dão suporte ou contribuem para a execução dos processos finalísticos e para o funcionamento geral da organização.

Processo de trabalho: Conjunto de atividades interdependentes que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido.

Redesenho: Atividade de representação gráfica do modo de execução otimizado de um processo de trabalho, por meio da análise crítica e propostas de melhoria e soluções de problemas.

Subprocesso: Conjunto de atividades que existe dentro de um processo. Os subprocessos são mais detalhados que os processos, permitindo observar os fluxos de trabalho e as atividades necessárias para a execução;

Unidade responsável: Diretorias e Gabinete da Secretaria.

Siglas

BI: Acrônimo do inglês *Business Intelligence*

BIM: *Building Information Modeling*

BPM: Acrônimo do inglês *Business Process Management*

BPMN: Acrônimo do inglês *Business Process Model and Notation*, padrão mundialmente utilizado para a modelagem de processos de negócios.

CGGES: Coordenação-Geral de Gestão Estratégica

CGGOV: Coordenação-Geral de Governança

CMM: *Capability Maturity Model (CMM)*

DEGOV: Diretoria de Gestão e Governança

EP/SPU: Escritório de Processos da Secretaria do Patrimônio da União

GC: Grau de Criticidade do Processo

GM: Grau de Maturidade do Processo

GP: Grau de Prioridade do Processo

MEG: Modelo de Excelência da Gestão

MGI: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

MGP: Modelo de Gestão de Processos da SPU

PDCA: Plan, Do, Check, Act

PEMM: *Process and Enterprise Maturity Model*

PMM: *Process Maturity Model*

PMME: *Process Maturity Model Extended*

SCMM *Supply Chain Maturity Model*

SCPM3: *Supply Chain Process Management Maturity Model*

SPU: Secretaria do Patrimônio da União

Apresentação

O Modelo de Gestão de Processos da SPU (MGP) foi elaborado pela Diretoria de Gestão e Governança da Secretaria do Patrimônio da União (DEGOV/SPU), mais especificamente pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGES), com apoio da Coordenação-Geral de Governança (CGGOV), e visa padronizar, monitorar e promover a melhoria contínua do conjunto de processos de trabalho do órgão.

Trata-se de um marco operacional e estratégico, com um enfoque abrangente e prático, projetado para ser uma ferramenta interna de gestão, mas com potencial de também servir de base para outras organizações públicas que buscam soluções concretas e práticas voltadas à gestão de seus processos. O modelo está alinhado aos princípios de governança e gestão pública, apoiando-se em ferramentas, técnicas, metodologias consolidadas e em indicadores que auxiliam na tomada de decisão estratégica.

Este documento tem como objetivo fornecer uma visão clara e abrangente da abordagem da SPU para a gestão integrada de seus processos e está assim estruturado:

No [Capítulo 1 – Visão Geral do modelo](#), é apresentada a estrutura e articulação geral do MGP, abordando o propósito e objetivos que guiam o modelo, bem como os resultados esperados.

O [Capítulo 2 - Fundamentação Teórica](#) traz o embasamento teórico e metodológico que sustenta o modelo. Aqui, são destacados os principais referenciais teóricos, como o ciclo PDCA e as metodologias de *Business Process Management (BPM)*.

No [Capítulo 3 - Etapas](#), o documento descreve as etapas de implementação e operacionalização do modelo, desde a identificação e mapeamento dos processos até o monitoramento contínuo. Cada etapa é detalhada, fornecendo orientações práticas para execução do MGP.

O [Capítulo 4 – Ferramentas e Instrumentos](#) descreve os recursos práticos que viabilizam e articulam a execução das fases do MGP, incluindo a cadeia de valor, o catálogo eletrônico de processos, os painéis BI e a calculadora de maturidade e criticidade.

No [Capítulo 5 – Governança e Atores](#), são apresentados os papéis e responsabilidades dos envolvidos no modelo, destacando a atuação do EP/SPU e das unidades responsáveis e dos donos de processos.

Por fim, o [Capítulo 6 - Indicadores do Modelo](#) apresenta os indicadores de resultado e de impacto como ferramentas essenciais para avaliar o Modelo de Gestão de Processos da SPU.

Por meio do presente documento, o Escritório de Processos da Secretaria do Patrimônio da União (EP/SPU) busca oferecer aos gestores e servidores uma base sólida para compreender e aplicar as diretrizes da gestão de processos, facilitando a integração e a colaboração entre as diferentes unidades do órgão.

Prefácio

É com grande satisfação que a Secretaria do Patrimônio da União apresenta o [Modelo de Gestão de Processos \(MGP\)](#). Este produto é um marco na implantação da gestão de processos internos da instituição, constituindo um instrumento valioso na busca por uma gestão eficiente, integrada e orientada a resultados.

A gestão de processos tem papel central em garantir que as atividades do órgão sejam conduzidas de forma padronizada, ágil e orientada por melhores práticas. Com a adoção de metodologias robustas e ao mesmo tempo de fácil aplicação, este modelo é mais do que um manual técnico. Ele representa uma mudança na forma como gerimos nossos recursos e processos internos e como nos posicionamos frente aos desafios no cumprimento da missão institucional.

“A gestão de processos tem papel central em garantir que as atividades do órgão sejam conduzidas de forma padronizada, ágil e orientada por melhores práticas.”

O [MGP](#) é um convite à modernização e à eficiência administrativa. Ele oferece não apenas um modelo de governança, mas também práticas e ferramentas que permitirão ao órgão alcançar novos níveis de gestão de processos, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com essa iniciativa, a SPU, que completou 170 anos em janeiro de 2024, reafirma seu compromisso com a busca pela excelência em gestão pública e pela otimização dos recursos sob sua responsabilidade, promovendo uma cultura de melhoria contínua operacional e inovação institucional.

Carolina Stuchi

Secretária-Adjunta do Patrimônio da União

Introdução

A Secretaria do Patrimônio da União (SPU), órgão responsável pela gestão do patrimônio imobiliário pertencente à União, desempenha um papel crucial na administração de um dos mais valiosos patrimônios do país. Essa gestão envolve uma ampla gama de atividades, que vão desde o cadastro e a fiscalização patrimoniais até a destinação e alienação dos imóveis. Dada a complexidade e a diversidade dessas atividades, a necessidade de padronizar, monitorar e otimizar os processos de trabalho torna-se fundamental para garantir uma gestão eficiente, transparente e ágil.

Nesse contexto, o **MGP** foi desenvolvido para aprimorar a gestão dos imóveis públicos da União. A SPU lida diariamente com processos que exigem coordenação entre diversas unidades, integração de dados e um elevado nível de conformidade normativa. Por isso, é essencial que os processos de trabalho sejam bem estruturados, padronizados e periodicamente revisados, de modo a permitir que o órgão cumpra sua missão de forma eficiente e em consonância com as melhores práticas de gestão pública.

A gestão de áreas e imóveis públicos envolve tarefas como a regularização fundiária, a demarcação de áreas, a fiscalização e controle do uso e ocupação de imóveis, o cálculo e cobrança de receitas patrimoniais, a destinação de áreas para programas sociais e econômicos, entre outras. Cada um desses serviços depende de processos administrativos claros e bem definidos, que precisam estar em conformidade com a legislação e com os princípios da administração pública. O modelo proposto visa não apenas padronizar e organizar esses serviços, mas também possibilitar que a SPU identifique gargalos, sobreposições de esforços e oportunidades de inovação.

Com a implementação deste modelo, a SPU busca garantir que cada processo seja executado de maneira integrada e eficiente. A utilização de ferramentas como o Catálogo Eletrônico de Processos de Trabalho (**SPUProcessos**) permite documentar e monitorar esses processos de trabalho de forma clara, enquanto os instrumentos de Maturidade, Criticidade e Prioridade

“O modelo proposto não apenas padroniza e organiza esses serviços, mas também permite que a SPU identifique gargalos, sobreposições de esforços e oportunidades de inovação.”

garantem que os esforços de melhoria sejam focados nos processos mais críticos e com maior potencial de impacto.

A construção do presente modelo foi guiada por diretrizes voltadas a garantir sua praticidade, replicabilidade, flexibilidade e dinamicidade (item 4.1). Destaca-se ainda a criação do [Escritório de Processos da Secretaria do Patrimônio da União](#) (EP/SPU) em julho de 2023, vinculado à Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGES), cuja função é fundamental para a implementação deste modelo. O EP/SPU atua como um pilar estratégico, promovendo a integração das práticas de gestão e assegurando que as diretrizes estabelecidas sejam efetivamente aplicadas em todas as unidades da SPU. Sua atuação é essencial para fortalecer a cultura de gestão de processos dentro do órgão.

Em síntese, o [MGP](#) representa um passo fundamental para que a SPU possa melhorar sua capacidade de gerir o patrimônio imobiliário da União, assegurando o uso eficiente e sustentável desses bens, bem como a geração de valor para a sociedade. Além disso, promove a transparência e o controle de suas operações e favorece a colaboração entre as unidades da SPU e outras esferas governamentais, criando um ambiente propício para a inovação e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

1 Visão geral

O **MGP** é uma estrutura integrada e dinâmica, projetada para alinhar os processos organizacionais às prioridades da instituição. No centro desse modelo, a gestão de processos atua como um elo entre diversas frentes de atuação da SPU, possibilitando que todos os processos, nos diversos níveis organizacionais, sejam avaliados, catalogados, mapeados e gerenciados com base em sua relevância para os resultados institucionais.

O modelo utiliza indicadores de maturidade e criticidade como instrumentos para entender o nível de desenvolvimento e o impacto de cada processo, qualificando a tomada de decisões sobre a distribuição de recursos e direcionando os esforços de aperfeiçoamento e melhoria. Esses indicadores são calculados e monitorados de forma sistemática, o que permite à instituição acompanhar o progresso e identificar processos que necessitam de aprimoramento ou monitoramento.

Para apoiar essa estrutura, ferramentas como o catálogo eletrônico de processos de trabalho (**SPUProcessos**), a calculadora de maturidade e criticidade e os painéis de BI fornecem uma base operacional e analítica. Essas ferramentas oferecem informações atualizadas e acessíveis, centralizando os dados de todos os processos da SPU em um só lugar.

A **Figura 1** apresenta os principais elementos do **MGP**, ilustrando a articulação entre eles.

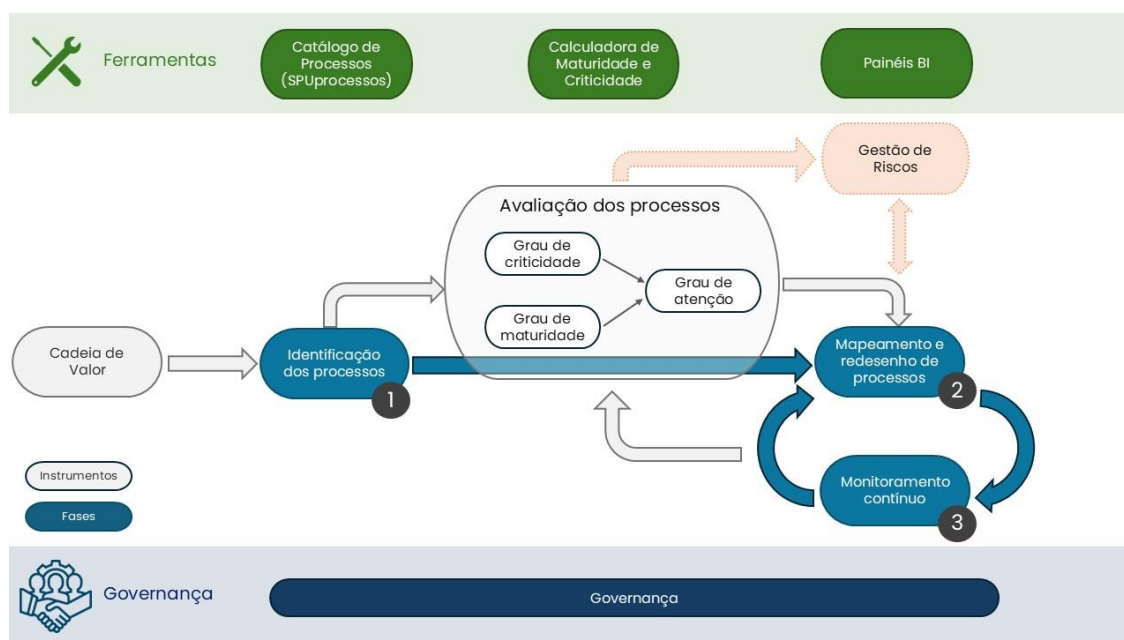


Figura 1. Visão geral do modelo de gestão de processos da SPU

Como se observa, as fases do ciclo de gestão de processos estão ligadas aos instrumentos e ferramentas que fornecem dados e indicadores necessários para apoiar decisões informadas. A governança fornece a estrutura necessária à correta execução e supervisão das fases, com papéis e responsabilidades bem definidos que garantem transparência e geração de valor.

Em complemento ao esquema do MGP ilustrado na [Figura 1](#), apresenta-se no quadro abaixo os elementos fundamentais do modelo e inter-relacionamentos destes.

Quadro 1. Descrição dos elementos do modelo e suas interrelações

Elementos	Descrição	Inter-relações
1. Fases do modelo	Representam o ciclo de gestão composto pela identificação dos processos, mapeamento e redesenho e monitoramento contínuo.	A aplicação das fases guia-se pelos instrumentos e ferramentas, recebe dados dos indicadores para o monitoramento contínuo, com orientação da estrutura de governança
2. Instrumentos de avaliação	Conjunto de elementos que orientam, integram e articulam as fases do modelo, contemplando a cadeia de valor e as métricas de processos.	Conectam-se às fases, enviando dados para o EP/SPU e alimentando os Painéis BI.
3. Ferramentas	Conjunto de recursos de apoio à gestão (SPUprocessos, Calculadora de Maturidade e Criticidade e Painéis BI)	Ferramentas aplicadas em todas as fases, com especial ênfase no monitoramento contínuo. A governança valida e orienta o uso das ferramentas, que fornecem dados para indicadores.
4. Governança e responsabilidades	Estrutura responsável pela coordenação e tomada de decisão	Orienta e valida as fases do modelo, define indicadores prioritários e acompanha o ciclo de melhoria.

Cabe ressaltar que no MGP a articulação com a gestão de riscos é fundamental para promover uma visão estratégica e integrada, permitindo que a organização identifique, priorize, avalie e trate os riscos mais críticos associados aos processos de trabalho. Nesse contexto, as métricas de processo – que incluem os indicadores de maturidade e de criticidade – desempenham um papel chave. Essa abordagem possibilita um melhor direcionamento dos esforços de melhoria dos processos, permitindo o foco naqueles que representam maior impacto institucional e que, portanto, merecem maior atenção na gestão de seus riscos.

Embora a gestão de riscos não faça parte do escopo formal do MGP, ela se estrutura com base neste, em especial sob os aspectos das métricas de impactos dos processos no cumprimento dos objetivos institucionais. Ao priorizar o gerenciamento dos processos mais críticos, a gestão de riscos se alinha com os objetivos institucionais, promovendo uma alocação eficiente de recursos de

mitigação e controle. Dessa forma, a integração entre gestão de riscos e gestão de processos não apenas fortalece a capacidade da SPU de prevenir e responder a eventuais falhas, mas também assegura que o órgão esteja sempre preparado para agir proativamente.

1.1 Diretrizes

A construção do MGP foi guiada pelo seguinte conjunto de **diretrizes gerais** voltadas a garantir sua praticidade, replicabilidade, flexibilidade e dinamicidade:

- a) **Simplicidade, praticidade e facilidade de difusão e aplicação:** Considerando o grau de maturidade institucional da SPU, o modelo foi concebido para ser simples e prático, de modo que sua implementação e manutenção sejam facilmente compreendidas e aplicadas por todos os níveis da organização;
- b) **Abrangência de aplicação no setor público:** O modelo foi estruturado de modo a permitir sua replicabilidade em outras instituições do setor público. Essa abordagem generalista facilita sua adoção potencial pela SPU e por outras entidades públicas, com mínimas adaptações, garantindo uma base comum que pode ser customizada de acordo com as especificidades de cada organização;
- c) **Consideração de modelos testados e bem aceitos:** Durante o desenvolvimento do modelo, foram considerados princípios e práticas de modelos amplamente testados e aceitos na literatura de gestão de processos. Contudo, o modelo não foi uma simples cópia dessas metodologias. Foram selecionados elementos que mais se adequavam ao contexto do setor público, sendo adaptados para criar um modelo próprio, prático e aplicável;
- d) **Adoção de tecnologias acessíveis:** O modelo foi concebido para ser suportado por outras metodologias e tecnologias acessíveis e amplamente difundidas, como as ferramentas do pacote Microsoft (Power BI, PowerApps, SharePoint), sem a necessidade de desenvolvimento de sistemas complexos e personalizados. O uso dessas soluções permite a integração de dados, geração de relatórios automatizados e o desenvolvimento de aplicativos customizados para o gerenciamento de processos. Além disso, essas ferramentas já fazem parte do ecossistema da maioria das instituições públicas (em especial as federais), o que reduz custos de implementação e aumenta a familiaridade dos usuários, facilitando a adoção do modelo; e
- e) **Evolução incremental e adaptabilidade:** Por fim, o modelo foi projetado com uma abordagem voltada à melhoria contínua (referências do PDCA), admitindo ajustes e evoluções ao longo do tempo, conforme a organização

amadurece. A adaptabilidade é uma premissa essencial, garantindo que o modelo não se torne obsoleto, e sim um processo dinâmico de aprimoramento institucional.

1.2 Objetivos

O MGP foi desenvolvido com uma série de objetivos estratégicos e operacionais, visando tanto o aprimoramento dos processos de trabalho internos da SPU quanto à criação de uma referência para outras organizações públicas. Seu objetivo geral é subsidiar a sistematização e a padronização da gestão de processos de trabalho no órgão, enquanto os principais objetivos específicos são:

Padronizar Processos de Trabalho

- Garantir que todos os processos da SPU sigam uma metodologia uniforme promovendo a padronização ;
- Facilitar a comunicação interna entre unidades e a troca de informações ao utilizar um padrão comum de documentação e mapeamento de processos;

Promover melhoria contínua e otimização

- Promover um ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento dos processos de trabalho, permitindo a identificação e correção de gargalos, ineficiências e redundâncias;
- Adotar uma abordagem sistemática de monitoramento e revisão periódica, de forma a garantir que os processos estejam sempre atualizados e alinhados às melhores práticas;

Aumentar a transparência e a rastreabilidade

- Aumentar a transparência da SPU ao permitir que servidores e gestores tenham acesso rápido e detalhado às informações sobre os processos de trabalho;
- Melhorar a rastreabilidade das ações executadas, com a documentação clara das responsabilidades e dos fluxos de atividades;

Apoiar a tomada de decisão

- Proporcionar aos gestores uma visão completa dos processos organizacionais, possibilitando a identificação de processos críticos e a alocação eficiente de recursos humanos e materiais;

Proporcionar integração e colaboração

- Promover maior integração entre as unidades da SPU, ao garantir que todos os processos estejam interligados e sigam uma lógica organizacional clara;

- Facilitar a colaboração entre diferentes áreas, com a eliminação de sobreposições e a definição precisa de interfaces entre os processos;

Aprimorar a eficiência operacional

- Reduzir o retrabalho e aumentar a agilidade na execução dos processos.

1.3 Resultados Esperados

Com a implementação eficaz deste modelo pretende-se gerar os seguintes resultados:

Maior agilidade na execução dos processos

- A padronização e a automatização de etapas críticas dos processos, aliadas ao uso de indicadores para monitoramento contínuo, resultarão em uma maior agilidade na execução das atividades, possibilitando respostas mais rápidas às demandas.

Ampliação dos níveis de controle e monitoramento dos processos

- O uso de indicadores de maturidade e criticidade permitirá um monitoramento contínuo dos processos, com um controle mais eficaz sobre seu desempenho e evolução.

Fomento à inovação e melhoria contínua

- A adoção de uma cultura de melhoria contínua, fomentará a busca por novas maneiras de otimizar os processos de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

Capacitação e desenvolvimento dos servidores

- O envolvimento dos servidores no mapeamento e monitoramento dos processos incentivará o desenvolvimento de novas competências e habilidades, contribuindo para a capacitação contínua e o aprimoramento profissional.

Referência para outras organizações públicas

- O sucesso da implementação do modelo de gestão de processos pode servir como um exemplo e uma referência para outras organizações públicas que buscam melhorar sua eficiência e transparência, fortalecendo a imagem da SPU como uma instituição inovadora e comprometida com a excelência na gestão pública.

2 Fundamentação Teórica

A gestão de processos é um campo de estudo amplamente discutido na literatura técnico-científica, com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência operacional e a entrega de valor nas organizações. O MGP está alicerçado em conceitos e metodologias amplamente reconhecidos na literatura de gestão de processos, e adota uma abordagem prática, que alinha o conhecimento técnico-científico com as necessidades específicas do setor público, de forma geral, e da SPU em particular. Apresenta-se a seguir os principais elementos teóricos do modelo.

2.1 Gestão de Processos de Negócio

A Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management (BPM)* é uma metodologia gerencial que visa a padronização, otimização e gestão eficiente dos processos organizacionais, auxiliando as organizações na melhoria contínua de seus processos. Envolve qualquer combinação de modelagem, execução, controle, medição, automação e otimização das atividades, aplicadas aos objetivos estratégicos e abrangendo sistemas, recursos humanos, clientes e parceiros (Mahendrawathi, Hanggara e Astuti, 2019).

No contexto da SPU, a metodologia BPM é adaptada às necessidades específicas do setor público, focando na entrega de serviços públicos de qualidade. Propõe o aprimoramento do desempenho organizacional, a fim de alcançar os objetivos estratégicos, gerando mais valor ao Estado e à própria sociedade. Dessa forma, busca-se ampliar a transparência, o controle social e a eficiência na gestão do patrimônio imobiliário da União.

2.2 Notação de Modelagem de Processos de Negócio

Padrão mundialmente utilizado para a modelagem e notação de processos de negócios, a Notação de Modelagem de Processos de Negócios ou *Business Process Model and Notation (BPMN)* permite representar graficamente os processos de trabalho por meio de um diagrama, facilitando a sua compreensão, análise e melhoria contínua.

A BPMN foi escolhida para garantir uma documentação padronizada e replicável dos processos de trabalho da SPU, bem como por suas vantagens na representação visual de processos, permitindo uma visão clara e detalhada de cada etapa do fluxo de trabalho.

Embora seja robusta e tecnicamente sofisticada, a aplicação integral da BPMN pode gerar complexidade desnecessária, especialmente em instituições como a

SPU, que estão em fases iniciais da gestão de processos. Por essa razão, o modelo adotado de notação foi simplificado, com foco em reduzir o uso de elementos avançados e na adoção de níveis de detalhamento mais simplificados.

2.3 Ciclo PDCA

O **Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)** é uma metodologia de melhoria contínua amplamente reconhecida e adotada no gerenciamento de processos, tanto no setor privado quanto no público. Foi incorporado ao **MGP** por suas características práticas e adaptáveis, que promovem um fluxo sistemático de gerenciamento de processos.

A melhoria contínua consiste no aperfeiçoamento e ajustes sistemáticos de aspectos da gestão de processos, a partir da identificação de oportunidades de aprimoramento decorrentes da ação de governança e controle e da própria gestão de processos. O modelo de gestão de processos segue o PDCA para garantir a constante revisão e aprimoramento dos processos.

A simplicidade do PDCA facilita sua adoção mesmo em unidades com pouca familiaridade em gestão de processos, enquanto seu caráter iterativo garante uma evolução gradual e sustentada dos processos ao longo do tempo. É a partir do monitoramento e da avaliação que são evidenciadas as necessidades de aprimorar a gestão de processos da SPU.

2.4 Teorias de Maturidade

As **Teorias de Maturidade** de gestão de processos são amplamente utilizadas na prática em forma de modelos de maturidade para avaliar o nível de desenvolvimento e formalização dos processos dentro de uma organização. Estes são reconhecidos como importantes instrumentos evolutivos para avaliar e melhorar, sistematicamente, as capacidades das organizações (Piana, Zola e Costa, 2023).

CrosBy (1979) lançou seu modelo “Grid de Maturidade em Gerência da Qualidade” que foi precursor dos modelos de maturidade. Esse modelo influenciou, posteriormente, a construção de outros modelos de maturidade, como *Capability Maturity Model (CMM)* do Instituto de Engenharia de Software (SEI) em 1983, *Supply Chain Maturity Model (SCMM)* de McCormack et al. (2003; 2007), *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)* de Hammer (2007), *The Supply Chain Process Management Maturity Model (SCPM3)* de Oliveira et al. (2011), *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da FNQ (2013), *Process Maturity Model (PMM)* de Figueiredo (2016), *Process Maturity Model Extended (PMME)* de Oliveira et al. (2017) e *Building Information Modeling (BIM)* de Pereira et al. (2023).

Vários modelos de maturidade direcionados a áreas diversas foram elaborados a partir do CMM (Oliveira, 2009). É nessa corrente que se destacam os modelos de maturidade, cujo propósito é mensurar o nível de maturidade de processos de uma organização e elucidar os requisitos para elevação ao nível superior (Massago et al., 2020). Um dos modelos mais difundidos é o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), desenvolvido por Paulk et al. (1995), que sugere cinco **níveis de maturidade** organizacional:

- 1- **Inicial:** os processos não formalizados, com alto grau de imprevisibilidade;
- 2- **Gerenciado:** os processos são planejados e documentados, mas sua aplicação é inconsistente;
- 3- **Definido:** os processos são padronizados e aplicados em toda a organização;
- 4- **Gerenciado quantitativamente:** há métricas claras para monitorar e controlar os processos;
- 5- **Otimizado:** processo são continuamente melhorados com base em feedbacks e inovações.

O modelo CMMI é um conjunto de melhores práticas para a melhoria do desempenho em termos de processo de desenvolvimento de software. Além disso, o CMMI também é usado como modelo de comparação ou complementar a outros padrões e métodos, como SCRUM, padrão de gerenciamento de qualidade ISO 9001:2000 e estrutura Agile (Pane e& Sarno, 2015).

De acordo com Hammer (2007, p. 3), “as organizações precisam desenvolver características que garantam o crescimento do desempenho organizacional e, com isso, ganhar maturidade”. Tais características são representadas como viabilizadores de processo que determinam a capacidade de um processo funcionar ao longo do tempo. Os viabilizadores englobam a abrangência de um processo de concepção, as habilidades das pessoas que operam o processo, a nomeação de um responsável para supervisionar o processo de implementação e desempenho, o jogo entre a organização e a gestão de sistemas de informação, as necessidades do processo e as métricas de qualidade que a empresa utiliza para medir o desempenho do processo (Santos, 2008, p. 50).

O modelo de maturidade da SPU é baseado em estágios de desenvolvimento e refinamento de processos. Ele oferece uma ferramenta objetiva para avaliar o quão avançado está cada processo dentro da organização, permitindo que a SPU aloque seus esforços de melhoria nos processos que mais necessitam.

Porquanto, há uma concepção de melhoria contínua baseada em mudanças incrementais evolutivas e não em transformações disruptivas dos processos, característica presente no momento predecessor de Crosby (1979). Logo, a concepção reflete que o amadurecimento de processos perpassa por etapas de evolução que se desenvolvem a partir de um estágio inicial até um estágio final,

em que há a combinação de elementos evolucionários oriundos da adoção de melhores práticas (Lahti et al., 2009).

2.5 Teorias de Criticidade e Priorização de Processos

Os [modelos de criticidade e de priorização de processos](#) foram consolidados pela equipe do EP/SPU, de forma exploratória, com respaldo em fundamentos na literatura (Calabria, 2009; FNQ, 2008; Santos e Segig, 2000; Slack et al., 2007; Santos et al., 2008). Enquanto Smith e Finger (2003) discutem e acrescentam que a organização necessita modelar, disponibilizar e gerenciar os processos críticos para sua missão, por isso devem estar claramente definidos, Santos e Segig (2000) afirmam que se deve priorizar os processos com graus de criticidade mais elevados e que estiverem na faixa de seleção estipulada.

A literatura apresenta uma abordagem integrativa de modelos e teorias relacionados a criticidade com mensuração da importância ou valor de um processo para a organização, levando em consideração seu impacto no desempenho, na continuidade das operações e no atingimento dos objetivos estratégicos. Huxley (2003), citando vários autores, identifica pelo menos três tipos de processos críticos que merecem ser mencionados, a saber: (i) o de negócios genérico, que sugere que um processo crítico é aquele que tem o maior impacto no desempenho de uma organização; (ii) o das indústrias de manufatura e produção, que sugere como críticos aqueles onde a maioria dos problemas são encontrados, como gargalos, que consomem a maioria dos recursos disponíveis, exigem mais tempo de espera e onde a maioria dos problemas ou rejeições são encontrados; e (iii) por último, os focados na segurança.

Independentemente do modelo de gestão de processos, pode-se verificar na organização a dificuldade de priorização de processos, falhas na comunicação e quebra de hierarquia de decisão. Isso porque cada área executa seus processos de forma desordenada, sem se preocupar com o que ocorre antes e depois, visando somente o desempenho dos seus resultados (Santos et al, 2008).

3 Etapas

A implementação do MGP segue uma sequência de **etapas** claramente definidas. Procedimentos, critérios, requisitos, classificação, ordenação, papéis e funções são conceitos importantes que integram o modelo.

Como os serviços (atividades e tarefas) de qualquer unidade envolvem processos em algum nível, a gestão de processos será integrada aos níveis estratégico e operacional. Dada a natureza multidisciplinar, as etapas serão aplicadas, preferencialmente, de forma coletiva, em reuniões de trabalho, pelos gestores responsáveis por cada processo de trabalho em conjunto com suas equipes de apoio e a equipe do Escritório de Processos (EP/SPU). De certa forma, ao longo das etapas de gerenciamento de processos é necessário que a SPU mantenha ativa a comunicação entre as partes interessadas, monitorando os processos e os controles que o modificam, a fim de minimizar a necessidade de tratamento de processos adicionais.

Para que a gestão de processos em qualquer serviço seja bem-sucedida, foi elaborado o modelo que é composto pelas seguintes **etapas**:

1. Identificação de processos;
2. Mapeamento e redesenho de processos; e
3. Monitoramento contínuo.

As etapas são explicitadas e detalhadas na [Figura 2](#).

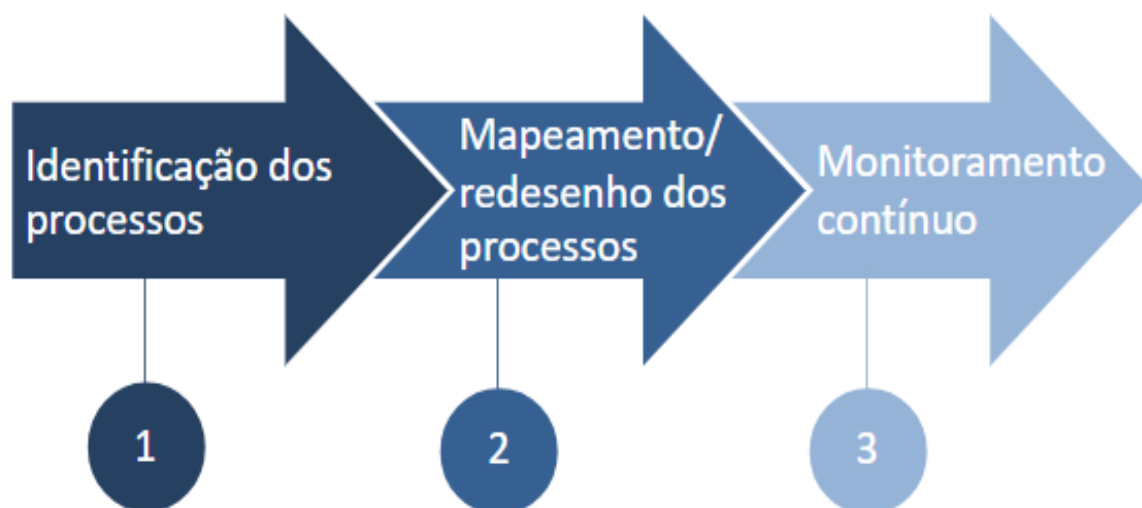


Figura 2. Etapas da gestão de processos da SPU

3.1 Identificação de processos

Esta etapa contempla o levantamento e registro inicial de todos os processos de trabalho existentes em cada unidade da SPU. Assim, cada unidade é responsável por identificar os processos e subprocessos sob sua gestão, com base em um roteiro padrão aplicado pelo EP/SPU, a partir dos macroprocessos de trabalho identificados. Uma vez identificados, os processos e subprocessos são catalogados no SPUProcessos.

The screenshot shows the SPUProcessos interface. At the top, there is a header with the title 'SPU Processos' and a link for 'Problemas de acesso, informações ou dúvidas, encaminhar email para processos.spu@gestao.gov.br'. Below the header, there are several filter sections: 'Macroprocesso' (set to 'Fiscalização Patrimonial'), 'Processo/Subprocesso', 'Mapeado', 'Unidade Responsável', 'Coordenação Geral', and 'Categoria'. There are two buttons: 'Limpar filtros' and 'Visualizar processo selecionado'. Below the filters is a table with the following data:

Código	Processo	Descrição	Mapeado	Unidade...	Coord Geral	Categoria
F05.001	Execução direta de ação de fiscalização	Apuração de infrações administrativas co...	Sim	DECIP	CGFIS	Processo
F05.002	Execução de sanção		Sim	DECIP	CGFIS	Processo
F05.003	Defesa e recurso administrativo de fiscaliz...	Processos administrativos com a lavratura...	Sim	DECIP	CGFIS	Processo
F05.004	Reintegração de posse de imóvel		Não	DECIP	CGFIS	Processo
F05.005	Execução indireta de ação de fiscalização		Em andam...	DECIP	CGFIS	Processo
F05.006	Autoexecutabilidade		Não	DECIP	CGFIS	Processo
F05.007	Demolição de imóveis		Não	DECIP	CGFIS	Processo

Figura 3. Tela do Catálogo Digital de Processos (SPUProcessos)

3.2 Mapeamento e redesenho de processos

O **mapeamento de processos** é uma técnica que visa representar visualmente os fluxos dos processos de trabalho de uma organização. Tem como objetivo principal comunicar de forma clara e objetiva como um processo funciona, a fim de facilitar a sua compreensão por toda a organização. Ela inclui a identificação de atividades, decisões, fluxos e interações entre unidades e sistemas.

Atualmente, o processo de mapear e redesenhar processos de trabalho na SPU encontra-se na sua versão 2.0. A Figura 4, a seguir, representa o processo de mapeamento e redesenho de processos aplicado na SPU.

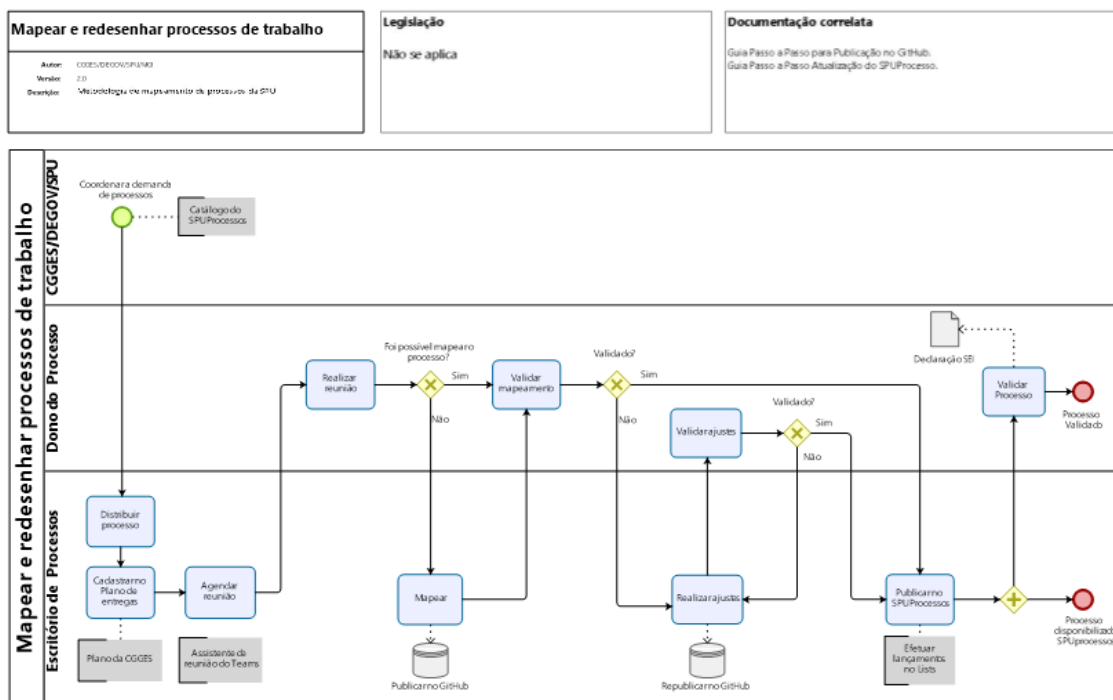


Figura 4. Processo de mapeamento e redesenho de processos de trabalho (<https://spu-projetoseprocessos.github.io/MapearRedesenharProcessosV2-0/#diagram/42a9617a-10ba-4ff0-8149-9014031b66a2>)

As demandas de mapeamento e redesenho de processos de trabalho são coordenadas a partir dos processos catalogados no SPUProcessos. Uma vez identificada e catalogada a demanda dos processos (vide seção 3.1), o Coordenador do EP/SPU a encaminha para um dos analistas de processos, que se responsabiliza pelo mapeamento e melhoria do processo. A partir desse ponto, o analista designado cadastra a demanda no *Planner* da CGGES, a fim de que o projeto de mapeamento seja devidamente gerenciado e monitorado.

A etapa de mapeamento do processo se inicia através da realização de reuniões com o dono do processo em conjunto com responsáveis pela sua execução. Essas reuniões são, na verdade, entrevistas com os gestores e executores, nas quais serão levantadas as informações que subsidiarão a construção do fluxo do processo. A depender da complexidade do processo, podem ser necessárias mais de uma reunião de mapeamento, além da necessidade de se convidar outros atores do processo (ou subprocessos relacionados), como gestores funcionais e servidores de outras áreas da SPU.

Além disso, outras técnicas podem ser utilizadas para o mapeamento do processo, a exemplo dos seguintes: (i) o mapeamento prévio (ou concomitante) do processo a partir de manuais de execução, atos normativos e POPs; (ii) acesso a sistemas de gestão; e (iii) observação direta da execução de atividades.

Uma vez mapeado o processo, este é disponibilizado em formato web ao dono do processo para que, caso não haja alterações, seja validado, pelo dono do

processo. Se houver necessidade de ajustes no fluxo, nova reunião será convocada até que se chegue à versão final. A declaração de validação está disponível no SEI, por meio de modelo de declaração padrão.

Depois de validado, o processo é disponibilizado no SPUProcessos acompanhado de toda a sua documentação: fluxo na versão web, manual em formato word, tutorial de leitura dos fluxos, legislação aplicada e documentos correlatos.

Na elaboração do mapeamento, os analistas de processos do EP/SPU utilizam o software Bizagi Modeler, gratuito e de código aberto para a modelagem do processo e a plataforma de hospedagem de código fonte e arquivos denominada GitHub, também gratuita, que tem o objetivo de disponibilizar o fluxo do processo aos interessados em formato web.

Vale destacar que nos projetos de mapeamento, o EP/SPU sempre buscará a identificação de gargalos, a eliminação de tarefas que não agreguem valor, a otimização do tempo, a melhoria do processo por meio da sugestão de novos artefatos e novas configurações de trabalho, a documentação do processo e a promoção da gestão do conhecimento.

Como método de representação gráfica desses processos, a SPU utiliza a notação **BPMN (Business Process Model and Notation)**. Por ser bastante intuitiva, possibilita a representação de detalhes complexos de processos de forma simples e direta. Por esse motivo, é a linguagem mais utilizada mundialmente para a representação de processos de trabalho.

Como toda linguagem, a BPMN possui regras e simbologias próprias que criam o padrão da linguagem. Porém, apesar de a linguagem ser bastante completa, a SPU optou por utilizar um padrão de notação mais simples, evitando complicações desnecessárias em seu entendimento. Desse modo, os principais elementos da linguagem aplicados na SPU são:

1. Objetos de Fluxo;
2. Objetos de Conexão;
3. Raias e piscinas;
4. Artefatos; e
5. Dados.

Os **Objetos de Fluxo** são os principais elementos gráficos da notação para definir o comportamento do processo de trabalho. São divididos em:

1. Atividades;
2. Eventos; e
3. Decisores (gateways).

Atividades: indicam os trabalhos executados dentro dos processos. São representadas por meio de um retângulo com cantos arredondados. Podem ser

de diversos tipos. Quando a atividade contém dentro dela outras atividades, ela se torna um **subprocesso**. Ou seja, um subprocesso é um processo dentro de outro processo, que o decompõe em níveis mais detalhados, conforme demonstrados no [Figura 5](#).

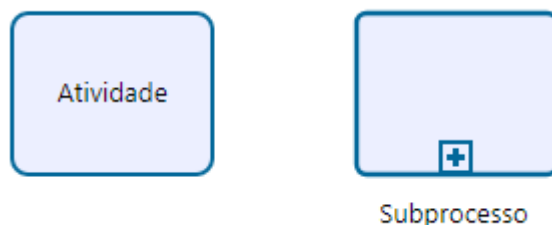


Figura 5. Representação de atividades e subprocessos em um fluxo de processo.

Eventos: representam algo que ocorre ou pode ocorrer durante a execução de um processo. Usualmente tem uma causa ou um resultado, podendo iniciar o processo, interrompê-lo (ou interromper uma atividade) ou mesmo parar o processo e finalizá-lo. São representados por círculos:

Existem três tipos de eventos padrão ([Figura 6](#)), que afetam o fluxo de maneiras diferentes:

1. Eventos de início: indicam o ponto de início do processo;
2. Eventos intermediários: ocorrem no transcurso de um processo, ou seja, entre o início e o fim do processo;
3. Eventos de fim: indicam o fim do processo.



Figura 6. Representação dos eventos em um fluxo de processo

Decisores (gateways): Controlam os pontos de convergência e divergência do fluxo, tais como as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização do fluxo. Dentre os vários tipos de gateways existentes, os mais utilizados, [Figura 7](#), são:

1. Gateway exclusivo: É um ponto de decisão no qual somente um dos vários caminhos possíveis pode ser escolhido;
2. Gateway paralelo: Utilizado quando várias atividades podem ser realizadas em paralelo, ou seja, simultaneamente;
3. Gateway inclusivo: Utilizado quando uma ou mais atividades (exclusivas ou paralelas) podem ocorrer dentre as várias disponíveis, de acordo com a decisão a ser aplicada.



Figura 7. Representação dos decisores em um fluxo de processo

Os **objetos de conexão** indicam a sequência do processo, conectando um objeto do fluxo a outro. Também se dividem em três tipos:

1. Linhas de sequência;
2. Linhas de mensagem;
3. Associações.

Linhas de sequência: conectam os elementos básicos do processo (Figura 8), representando a sequência dos objetos no fluxo (atividades, gateways e eventos).

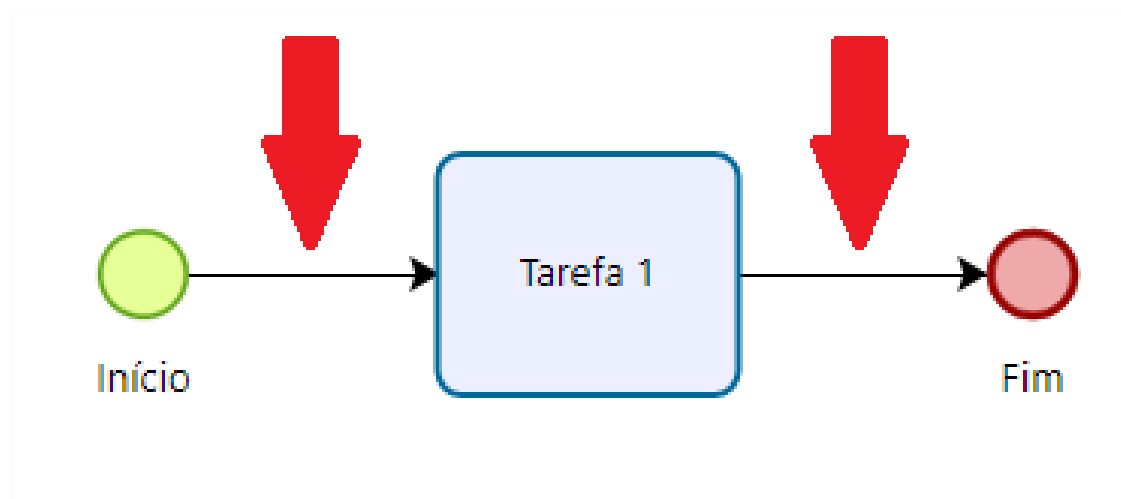


Figura 8. Representação das linhas de sequência em um fluxo de processo

Linhas de mensagem: representam a comunicação (mensagem) entre dois processos, como visto na Figura 9.

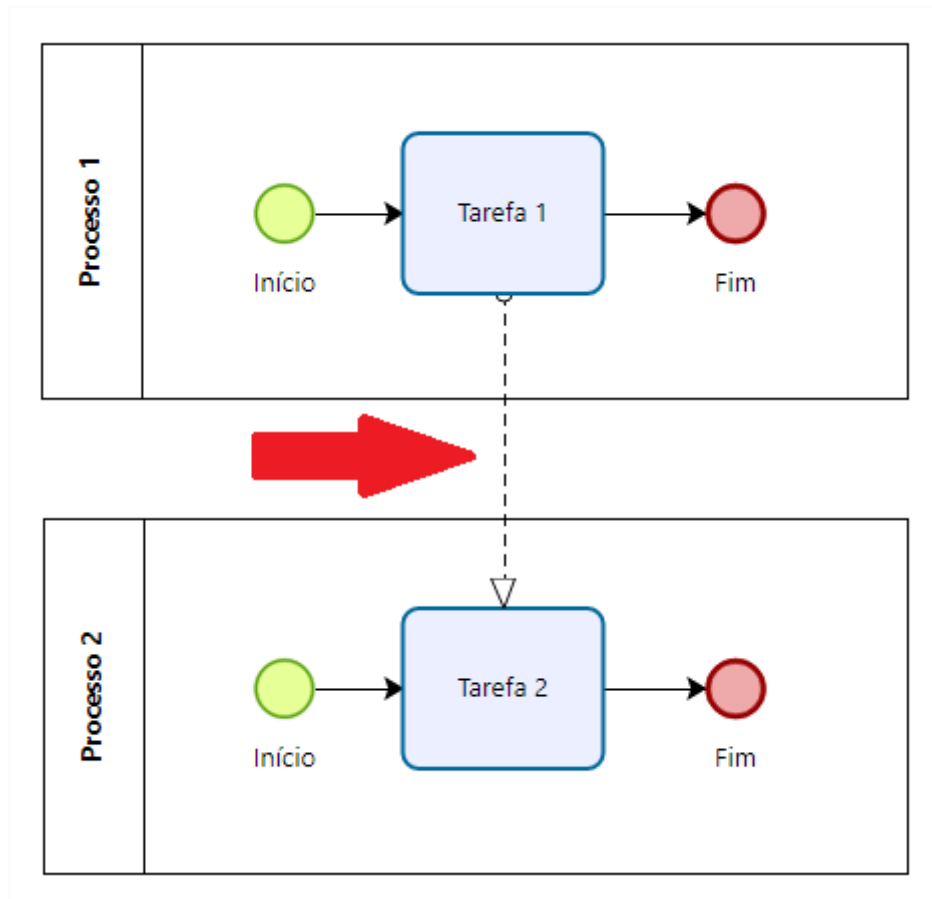


Figura 9. Representação das linhas de mensagem em um fluxo de processo

Associações: usados para associar elementos de fluxo como artefatos e dados, evidenciando as entradas e saídas das atividades. Além disso, é utilizado também para a associação de textos e anotações aos objetos, como visto na [Figura 10](#).

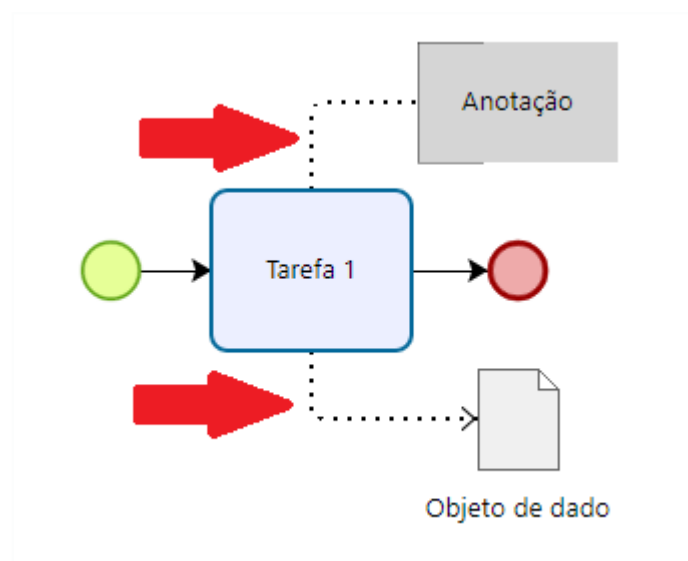


Figura 10. Representação das associações em fluxos de processos

As **raias e piscinas** são os elementos que representam um processo no diagrama. A estrutura das raias e piscinas da linguagem BPMN se apresentam, de fato, como piscinas de natação na qual cada nadador deve respeitar sua raia (**Figura 11**).

Piscinas são as representações dos processos ou da organização em si.

Raias por sua vez, são as subdivisões horizontais de cada piscina e são usadas para organizar as atividades em funções ou papéis. Departamentos da empresa, por exemplo, podem ser colocados em raias diferentes. Elas ajudam na compreensão de quem são os responsáveis por aquela parte do processo.

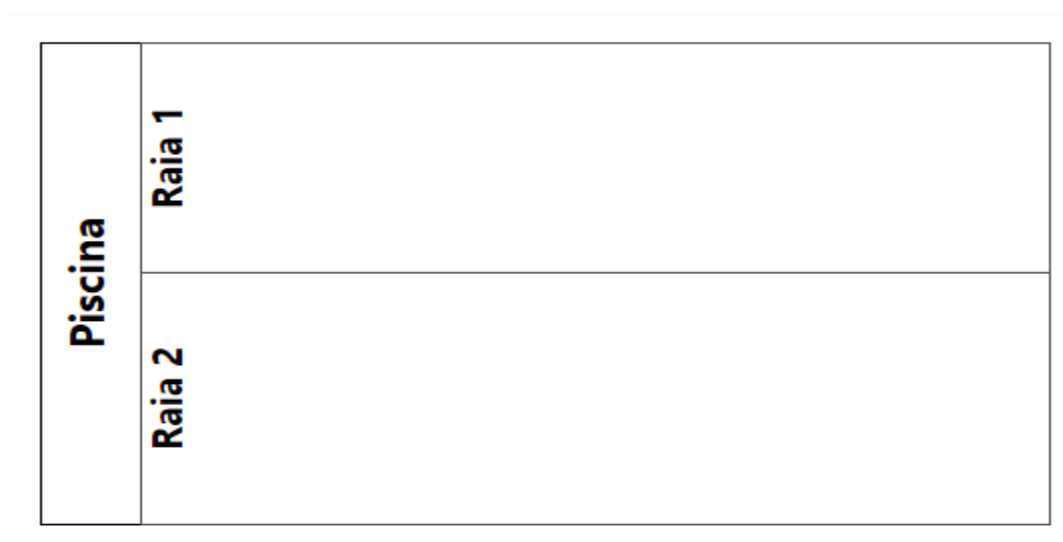


Figura 11. Representação de piscinas e raias em um fluxo de processo

Os **artefatos** são usados para acrescentar informações importantes para realização do fluxo do processo (**Figura 12**). São eles:

Anotações que usadas para explicar melhor ou dar informações complementares sobre uma atividade. Podem ligar-se diretamente às atividades por meio de um conector de associação.

Grupos que são usados para agrupar visualmente um conjunto de elementos. É representado por uma caixa em linha pontilhada.

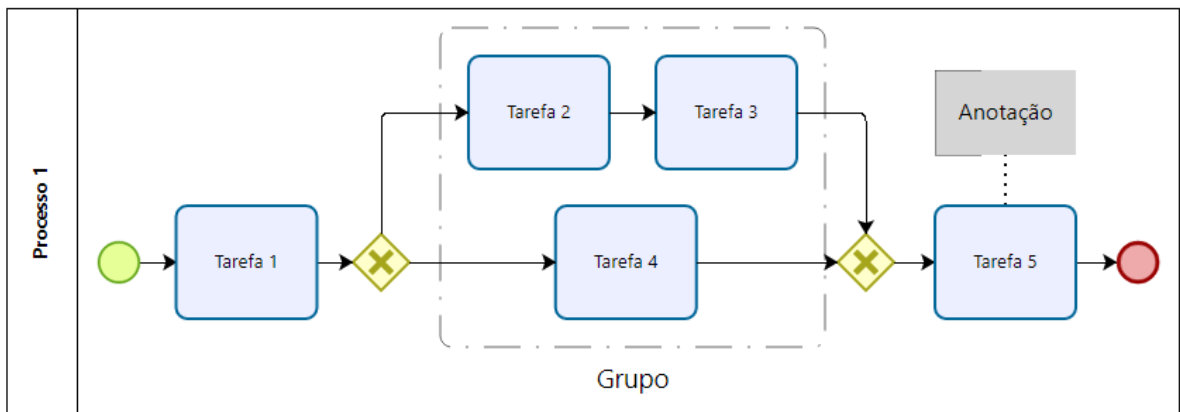


Figura 12. Representação de grupo e anotação em um fluxo de processo

Os dados são utilizados na representação de informações ou documentos (Figura 13).

Objetos de dados mostram como os dados das atividades podem ser manipulados, requeridos ou produzidos. São insumos para execução da atividade. São representados por um ícone de folha de papel e podem conectar-se diretamente às atividades ou ao fluxo de sequência utilizando um conector de associação.

Repositório de dados indica o local de armazenamento dos dados, ou seja, em qual base de dados ficam persistentes.

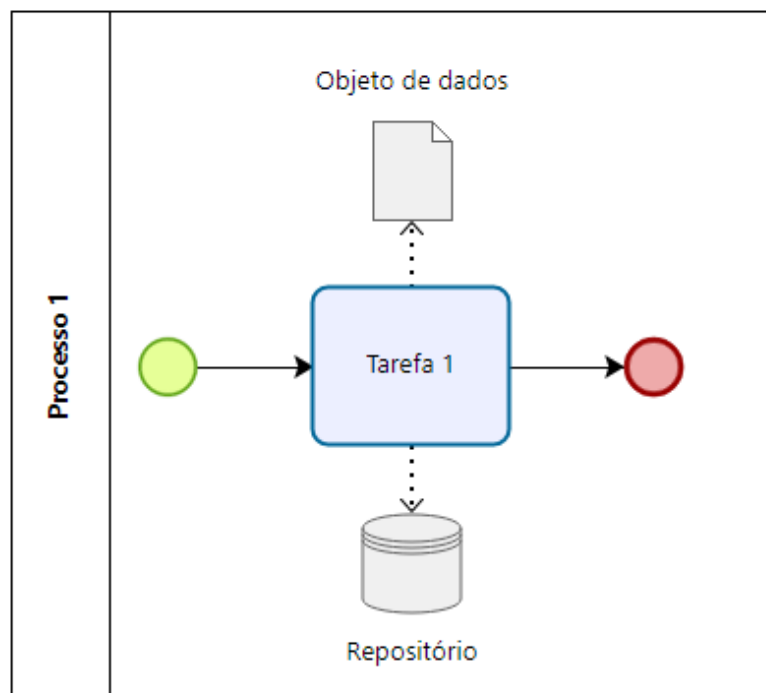


Figura 13. Representação de repositório de objeto de dados em um fluxo de processo

Com o intuito de simplificar o entendimento dos fluxos de processo pelos usuários, o EP/SPU não utiliza marcadores de atividades nem os demais símbolos disponíveis na linguagem BPMN. Desse modo, na [Figura 14](#), a seguir, resume-se todos os elementos da linguagem que são utilizados pelo EP/SPU em seus projetos de mapeamento.

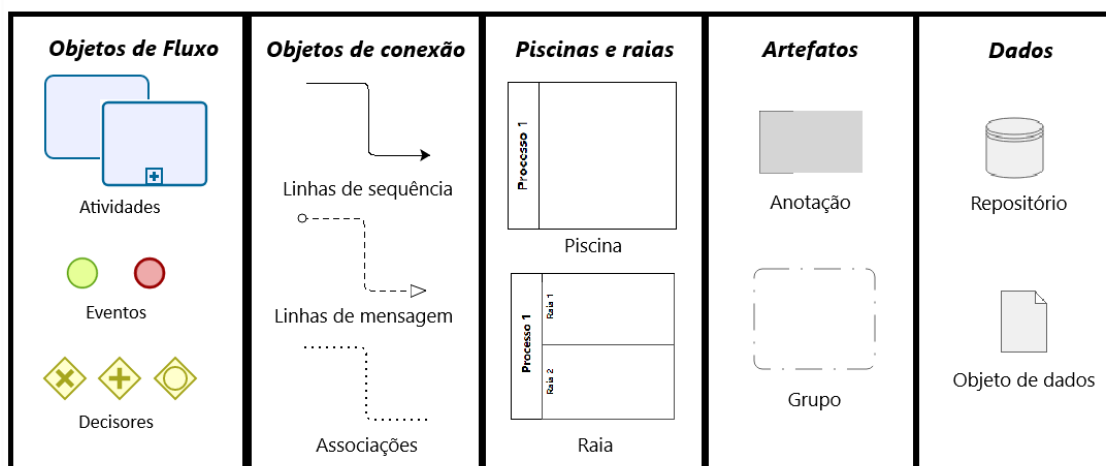


Figura 14. Elementos da linguagem BPMN utilizados pelo EP/SPU

3.3 Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo compreende o acompanhamento sistemático e a avaliação periódica dos processos de trabalho visando à melhoria contínua e à adaptação às mudanças. É estruturada para garantir a sustentação e a evolução dos processos de trabalho, envolvendo diretamente as competências do EP/SPU, que oferece suporte técnico e metodológico às unidades responsáveis.

Esta etapa se diferencia pela sua natureza cíclica, envolvendo a aplicação de instrumentos de medição, controle e ajuste de desempenho, permitindo que o EP/SPU atue estrategicamente para assegurar a maturidade e a eficiência dos processos. Sua execução regular leva à melhoria da capacidade de identificação de presumíveis fragilidades diante de possíveis desvios, tornando a gestão de processos mais eficiente, reduzindo falhas e suas implicações, mitigando prejuízos associados ao desempenho institucional.

O grau de maturidade dos processos, que avalia o nível de desenvolvimento e consistência de cada um deles, é o principal indicador para guiar as intervenções do EP/SPU no monitoramento contínuo. Esse indicador, associado ao grau de criticidade, permite identificar processos que demandam atenção imediata e maior apoio para aprimoramento, uma vez que níveis mais baixos de maturidade sinalizam áreas vulneráveis a ineficiências e inconsistências operacionais. Assim, a estratégia de melhoria contínua se baseia na priorização de processos com

baixo grau de maturidade e maior grau de criticidade, maximizando o impacto das intervenções e promovendo a evolução dos processos ao longo do tempo.

Em termos de ações de monitoramento contínuo, o EP/SPU realiza:

- a) **Revisão periódica do indicador de maturidade** para identificar a evolução dos processos e as demandas de intervenção prioritária;
- b) **Acompanhamento dos indicadores de resultado**, medindo a atuação direta do EP/SPU na melhoria dos processos, o que ajuda a ajustar as intervenções e garantir a aplicação prática das ações de aprimoramento;
- c) **Suporte às unidades responsáveis**, por meio do **Catálogo de Serviços** do EP/SPU, assegurando que as equipes responsáveis disponham de ferramentas e orientações necessárias para a execução das melhorias.

O **Catálogo de Serviços** do EP/SPU, em conexão direta com as unidades responsáveis, oferece serviços, dentre outros, de análise e criação de indicadores de desempenho e monitoramento de resultados, fortalecendo o papel de cada unidade na execução e acompanhamento dos processos sob sua responsabilidade.

Embora não integre o **MGP**, a gestão de riscos contribui e beneficia-se do monitoramento contínuo ao receber insumos sobre processos críticos que, devido à baixa maturidade ou alta criticidade, podem representar vulnerabilidades. Dessa forma, as ações de gestão de riscos podem ser estruturadas em torno de processos mais vulneráveis, priorizando os que exigem uma abordagem preventiva e proativa, baseada nas métricas no painel de monitoramento contínuo.

Nos Painéis BI, o EP/SPU reúne uma visão consolidada das principais métricas dos processos (graus de maturidade e criticidade) e, também, dos indicadores de resultado da sua própria atuação. Tal ferramenta facilita a visualização das condições dos processos e das ações realizadas, além de possibilitar o acesso, por parte das unidades responsáveis, a dados cruciais para priorização das intervenções.

Nas Figuras 15 e 16 apresentam-se os Painéis de BI relacionados a atuação do EP/SPU e aos indicadores dos processos da SPU.

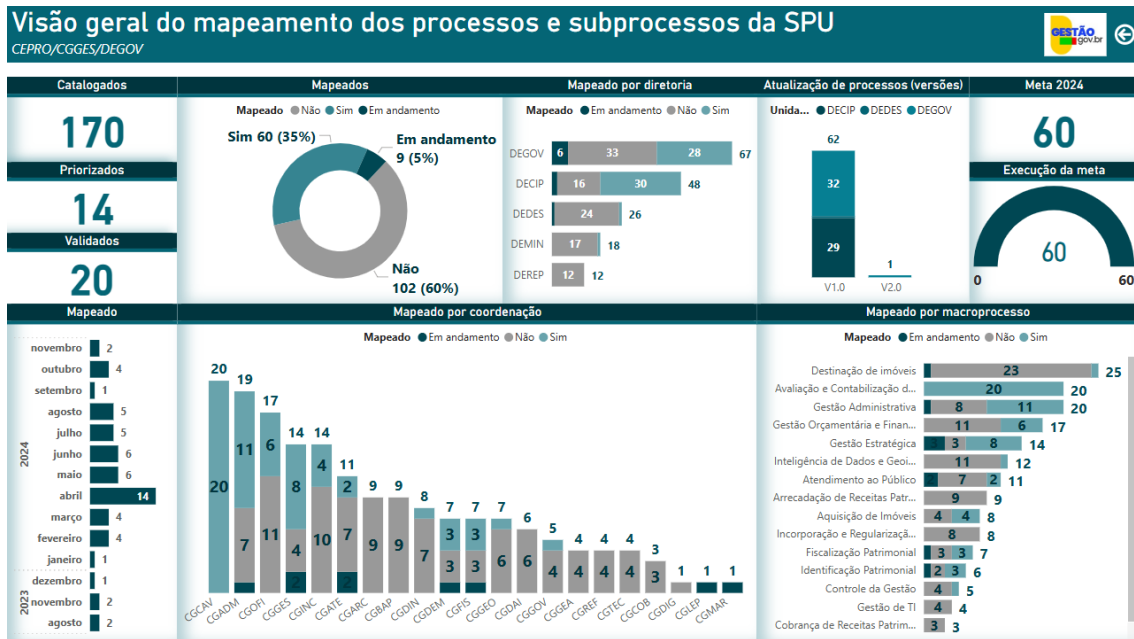


Figura 15. Tela do BI referente à atuação do EP/SPU

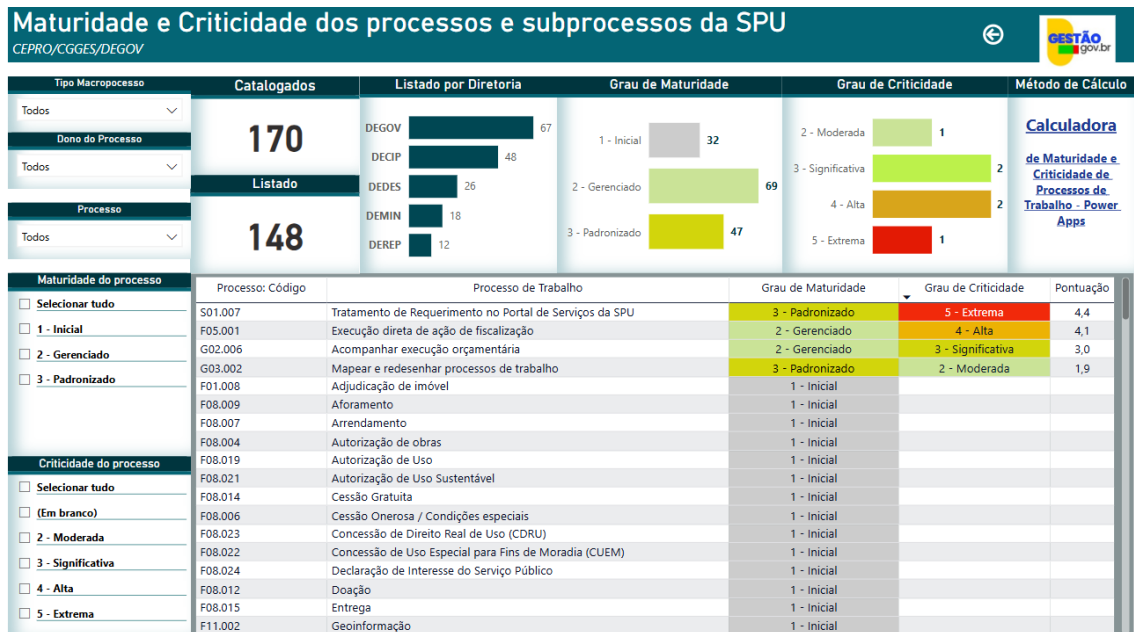


Figura 16. Tela do BI referente aos indicadores de maturidade e criticidade

4 Ferramentas e instrumentos

As **ferramentas e instrumentos** de gestão de processos integram o MGP e compreendem o ponto de convergência entre a aplicação de práticas de gestão e a disponibilização de informações estratégicas para tomadas de decisão. Esses recursos oferecem suporte prático não só para o planejamento tático e operacional dos processos pelo EP/SPU e unidades responsáveis, mas também para a promoção da aplicação de todo o conhecimento gerado e disponibilizado.

Na SPU, a definição dos instrumentos e ferramentas de gestão de processos levou em conta a necessidade de estrutura que pudesse ser utilizada de forma prática e replicável. Por essa razão, a escolha de cada componente foi realizada com base em sua capacidade de aprimorar a visibilidade e o acompanhamento dos processos de forma acessível, garantindo que a análise e o controle não dependessem de soluções externas ou excessivamente complexas. A abordagem foca em integrar métodos e tecnologias, otimizando o uso das ferramentas de análise e gestão que suportam o dia a dia dos gestores e equipes de processos.

O modelo inclui ferramentas operacionais e de monitoramento que viabilizam o uso dos instrumentos. Essas ferramentas foram estruturadas para permitir que os dados sejam acessíveis de maneira prática e que os gestores possam utilizar as informações para análises e ajustes nos processos, de modo contínuo.

A seguir cada ferramenta e instrumento será descrito, abordando sua aplicação, principais funções e o impacto que proporciona para o alinhamento e fortalecimento dos processos de trabalho. A **Figura 1** apresentada anteriormente ilustra a conexão dos instrumentos e ferramentas com as fases do MGP.

4.1 Cadeia de Valor

A **Cadeia de Valor** é entendida como um elemento central para a integração e articulação dos instrumentos de gestão de processos da SPU. Seu papel vai além da representação de fluxos de atividades e tarefas ou da descrição genérica de macroprocessos. Ela se configura como o eixo estruturante que possibilita uma visão sistêmica dos processos de trabalho da instituição, orientando a forma como os objetivos, recursos, atores e resultados são organizados para gerar valor público ao usuário/beneficiário final.

Ao longo dos últimos anos, várias tentativas de construção de cadeias de valor foram conduzidas na SPU. Essas iniciativas resultaram em esquemas que, embora apresentem certa similaridade em termos de estrutura e componentes,

não foram capazes de instrumentalizar a gestão de processos. Isso se deve à ausência de um modelo formal e integrado que conectasse diretamente a cadeia de valor com as operações cotidianas do órgão. Além disso, faltou uma articulação clara entre a cadeia de valor e os demais instrumentos de gestão, como o mapeamento de processos e a definição de indicadores de desempenho.

Nesse sentido, a **Cadeia de Valor** está sendo reposicionada como um instrumento articulador dos demais elementos da gestão de processos. Ela não só reflete os macroprocessos já catalogados no SPU (SPUProcessos), mas também deve servir como um guia para a implementação e controle dos processos, ajudando a identificar:

- a) **Entradas, saídas e interdependências** entre os macroprocessos;
- b) **Relações entre processos gerenciais, finalísticos e de suporte**, permitindo uma visão clara de como cada processo contribui para os objetivos estratégicos e resultados esperados da SPU;
- c) **Pontos críticos de monitoramento e melhoria contínua**, utilizando a cadeia de valor como referência para a criação de indicadores de desempenho.

A partir da catalogação de macroprocessos e processos já existente no SPUProcessos, a cadeia de valor deve ser atualizada e ajustada, de modo a refletir as relações hierárquicas e funcionais entre os diversos serviços, atividades e tarefas que compõem a operação da SPU. Esses macroprocessos são peças fundamentais para a estrutura da cadeia de valor, e sua articulação é essencial para que a SPU consiga: (1) otimizar fluxos de trabalho; e (2) alcançar maior eficiência e transparência nas ações de gestão do patrimônio da União.

Na **Figura 17** apresenta-se o esquema visual da cadeia de valor da SPU, indicando a sequência lógica dos macroprocessos e como eles se conectam para atingir os objetivos institucionais. Esse esquema servirá como base para a operacionalização da gestão de processos, funcionando como um mapa de alto nível que orienta as unidades administrativas na execução de suas funções de forma coordenada e eficiente.



Figura 17. Esquema da Cadeia de Valor da SPU.

4.2 Catálogo de Processos

O [Catálogo Digital de Processos de Trabalho da SPU](#), denominado SPUProcessos, compreende a ferramenta digital que permite a catalogação e recuperação de informações detalhadas sobre todos os processos de trabalho do órgão. Cada processo é documentado com base em uma estrutura padrão, contendo informações sobre suas atividades, responsáveis, normativos, documentos relacionados e indicadores de maturidade e criticidade.

Instituído por meio da Portaria SPU nº, de.... de.... 2024, disposta no [Anexo 1](#), o [SPUProcessos](#) tem múltiplas aplicações no contexto da gestão organizacional, entre os quais destacam-se:

- a) **Gestão do conhecimento:** serve para preservar e disseminar as práticas de execução e controle dos processos de trabalho da SPU, garantindo que haja uma fonte única de dados sobre a execução, responsáveis e regulamentos de cada processo;
- b) **Planejamento estratégico e tático:** O catálogo oferece uma visão integrada dos processos, permitindo que os gestores alinhem as ações operacionais às metas estratégicas;
- c) **Monitoramento e avaliação:** serve como base para a avaliação contínua dos processos de trabalho, inclusive dos indicadores de criticidade, maturidade e prioridade; e

A alimentação do SPUProcessos ocorre de forma sistemática, envolvendo:

- a) **Levantamento inicial:** durante a catalogação ou revisão de processos, as equipes responsáveis documentam todas as informações necessárias e o EP/SPU efetua o registro no aplicativo;
- b) **Atualizações ou revisões:** as áreas responsáveis submetem documentos e artefatos relacionados, bem como informam eventuais ajustes nos processos. As atualizações devem ocorrer pelo menos anualmente, ou sempre que houver alterações significativas. O registro é feito exclusivamente pelo EP/SPU após indexação prévia na MemóriaSPU; e
- c) **Auditorias periódicas:** auditorias internas revisam a conformidade do conteúdo do catálogo, garantindo que as informações estejam sempre atualizadas e refletem a realidade operacional.

4.2.1 Descrição do catálogo de processos

A tela inicial do SPUProcessos é composta basicamente por duas divisões, tal como demonstrado na Figura 3, a seguir.

The screenshot shows the SPUProcessos interface. At the top, there is a header with the title 'SPU Processos' and a link for help: 'Problemas de acesso, informações ou dúvidas, encaminhar email para processos.spu@gestao.gov.br'. Below the header, there are two rows of filters. The first row contains 'Macroprocesso', 'Processo/Subprocesso', and 'Mapeado'. The second row contains 'Unidade Responsável', 'Coordenação Geral', and 'Categoria'. To the right of these filters are two buttons: 'Limpar filtros' and 'Visualizar processo selecionado'. Below the filters is a table with the following columns: 'Código', 'Processo', 'Descrição', 'Mapeado', 'Unidade...', 'Coord Geral', and 'Categoria'. The table contains several rows of process data, including 'Aquisição por Compra Órgãos do Poder E...', 'Permuta de imóvel', 'Recebimento em doação', 'RAVI - Registro por apossamento vintenário', 'Sucessão', 'Adjudicação de imóvel', 'Transferência de gestão ou domínio FRGP...', 'Declaração de domínio de imóvel', and 'Identificação direta de imóvel'.

Código	Processo	Descrição	Mapeado	Unidade...	Coord Geral	Categoria
F01.001	Aquisição por Compra Órgãos do Poder E...	Aquisição por compra poder executivo	Sim	DECIP	CGINC	Processo
F01.002	Aquisição por Compra Órgãos do Poder L...	Aquisição por compra outros poderes	Sim	DECIP	CGINC	Processo
F01.003	Permuta de imóvel		Não	DEDES	CGGEA	Processo
F01.004	Recebimento em doação		Não	DECIP	CGINC	Processo
F01.006	RAVI - Registro por apossamento vintenário	Aquisição/incorporação de imóvel da Uniã...	Sim	DECIP	CGINC	Processo
F01.007	Sucessão	Sucessão	Não	DECIP	CGINC	Processo
F01.008	Adjudicação de imóvel	Adjudicar imóvel	Não	DECIP	CGINC	Processo
F01.009	Transferência de gestão ou domínio FRGP...	Transferência de gestão ou domínio de im...	Sim	DECIP	CGINC	Processo
F02.001	Declaração de domínio de imóvel		Em andam...	DECIP	CGDEM	Processo
F02.002	Identificação direta de imóvel		Não	DECIP	CGDEM	Processo

Figura 18. Tela inicial do SPUProcessos

Na parte superior da tela (divisão 1), estão disponíveis os seguintes filtros: macroprocesso; processo/subprocesso; unidade responsável (sempre será uma diretoria da SPU); coordenação geral; categoria e mapeado. Esse último classifica o processo em mapeado, não mapeado ou mapeamento em andamento. À direita, estão os botões de navegação: limpar filtros e visualizar processo selecionado.

Na divisão 2, o SPUProcessos exibe a lista de processos a partir dos filtros aplicados. Essa listagem conta com sete colunas: código; processo; descrição; mapeado; unidade responsável; coordenação geral e categoria. Caso não haja seleção de qualquer filtro, os processos/subprocessos são ordenados a partir de seu código.

O sistema de codificação dos processos de trabalho da SPU é composto por dez caracteres (Figura 19), separados em três conjuntos, da seguinte forma:

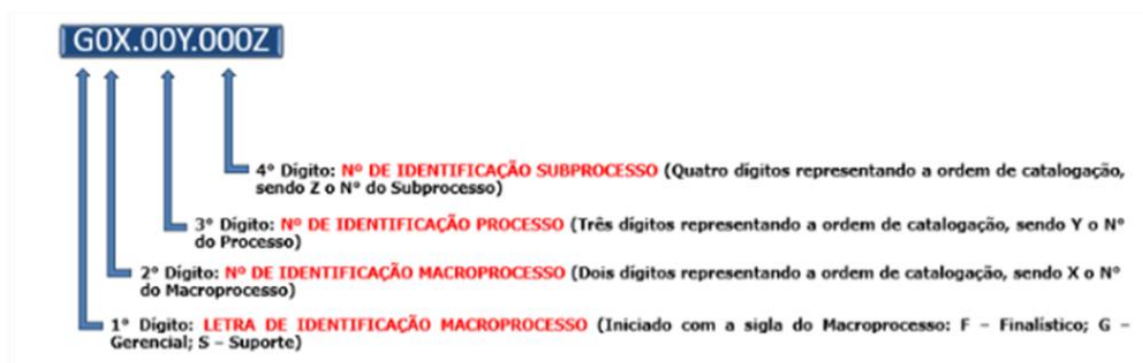


Figura 19. Sistema de codificação de processos da SPU

O primeiro conjunto é composto por três caracteres que representam os macroprocessos de trabalho, sendo o primeiro caractere a representação da categoria do processo: **'F' para finalístico; 'G' para gerencial e 'S' para suporte**, e os demais são dígitos sequenciais. Enquanto o segundo conjunto é composto por três dígitos sequenciais e representam os processos vinculados àquele macroprocesso. E, por fim, os últimos quatro dígitos são também sequenciais e representam os subprocessos ligados àquele processo de trabalho.

Uma vez selecionado o processo de trabalho, o SPUProcessos abre a tela de detalhamento, na qual se pode visualizar um conjunto maior de informações do processo. Essas informações estão dispostas em três divisões, tal como demonstrado na Figura 20, a seguir.

SPU Processos - Detalhamento [Imprimir]

Código	Processo
F01.001	Aquisição por Compra Órgãos do Poder Executivo
Descrição Aquisição por compra poder executivo	
Nome do Macroprocesso	Aquisição de Imóveis
Tipo de Macroprocesso	Finalístico
Unidade Responsável	DECIP
Coordenação Geral	CGINC
Doc. de Validação	
Tutorial leitura fluxos	Clique e acesse

Legislação Aplicada
[Instrução Normativa SPU nº 22, de 22 de Fevereiro de 2017](#)

Documentos correlatos
[IN 22/2017 e ON 1/2018: aquisição, incorporação e regularização patrimonial dos imóveis da União: manual de aplicação 05/2018](#)

Mapeamento (Fluxo Web e Manual Word)
 WEB_V1_0 WORD_V1_0

Visualizar maturidade **Visualizar criticidade**

Figura 20. Tela de detalhamento dos processos

A divisão 1 apresenta, além das informações básicas já descritas anteriormente, o link de acesso ao documento de validação do processo e o link de acesso a tutorial de leitura dos fluxos.

A divisão 2, por sua vez, relaciona as informações complementares do fluxo: a legislação aplicada (leis, decretos e demais atos normativos utilizados na execução do processo) e os documentos correlatos, tais como: POPs, formulários, guias, manuais, checklists, dentre outros. Os documentos correlatos são comumente referenciados como artefatos no âmbito da SPU.

Por fim, a divisão 3 apresenta os links de acesso ao fluxo do processo em versão Web e na versão Word. A primeira compreende versão interativa, que pode ser aberta em qualquer navegador de internet, na qual o usuário pode navegar por todo o fluxo, tendo acesso à descrição pormenorizada de cada atividade, bem como aos artefatos criados no fluxo.

O fluxo em formato Word compreende documento gerado automaticamente pelo Bizagi, no qual consta toda a descrição do processo, bem como a imagem do fluxo. Por ser um documento editável, esse formato é disponibilizado ao usuário para ser utilizado exclusivamente como um documento de apoio para, por exemplo, criação de apresentações, manuais etc.

Por fim, a divisão 4 apresenta os botões de acesso aos painéis de visualização da maturidade e da criticidade dos processos.

4.3 Painéis de BI – Escritório de Processos

Os **Painéis de BI** (*Business Intelligence*), construído internamente pelo EP/SPU, compreende ferramenta fundamental do MGP. Ele permite uma análise visual detalhada e estruturada dos processos, além de fornecer uma visão consolidada, dinâmica e intuitiva dos dados operacionais e estratégicos relacionados com a atuação do EP/SPU e dos processos em si. Amparam, portanto, gestores nas tomadas de decisões baseadas em informações atualizadas e precisas.

Tais painéis transformam grandes volumes de dados, distribuídos em diversas bases mantidas pelo EP/SPU, em insights acionáveis, facilitando o monitoramento, a análise e a melhoria contínua dos processos. A sua aplicação, alinhada ao uso estratégico de indicadores do modelo e das métricas de processos (maturidade, criticidade e prioridade), fortalece a capacidade da SPU de se adaptar aos desafios eminentes e a melhorar continuamente seus processos.

Os painéis BI são atualizados automaticamente com base nos dados inseridos e gerados pelos processos identificados e catalogados no SPUProcessos. Dessa forma, é possível personalizar as informações que se desejam visualizar e

compartilhar os resultados das análises com as unidades da SPU de forma eficiente e intuitiva. Na [Figura 21](#), apresenta-se a visão geral do mapeamento dos processos e subprocessos da SPU, com a utilização de gráficos em barras, pizza e muito mais.

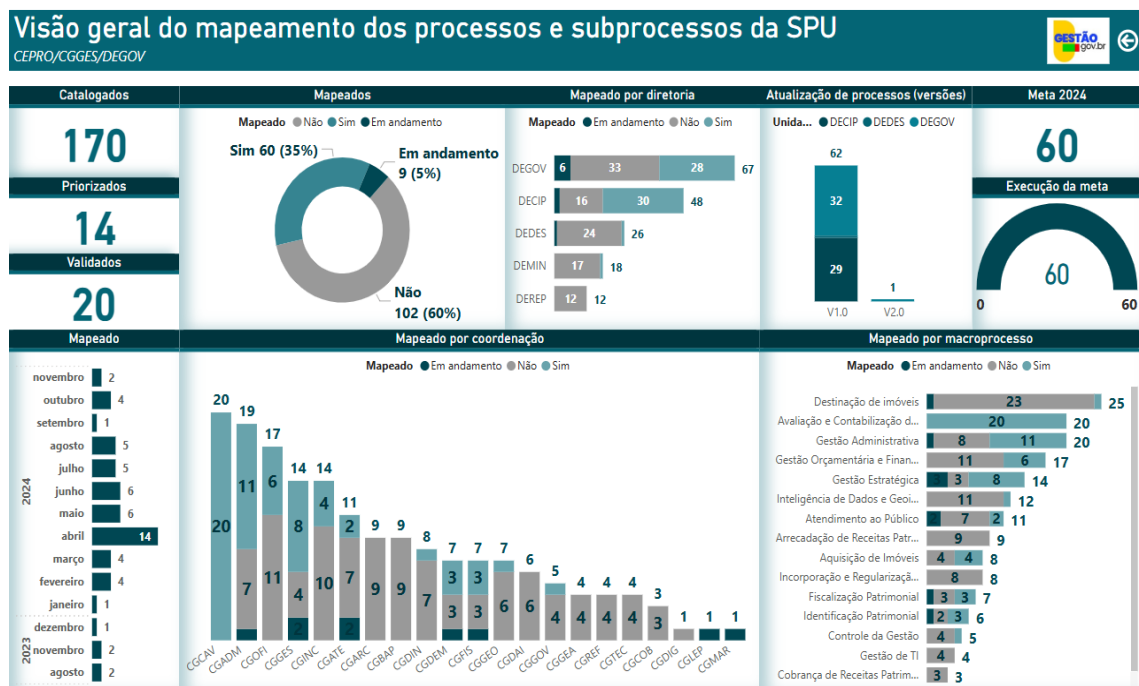


Figura 21. Tela do BI referente à atuação do EP/SPU

4.4 Métricas de processos

O **MGP** depende da aplicação de métricas consistentes e integradas que permitam identificar, avaliar, classificar e monitorar os processos de trabalho da SPU. Esse conjunto de métricas, ao oferecer uma visão abrangente do desempenho e da importância estratégica de cada processo, visa maximizar a eficiência operacional e o impacto institucional, garantindo que estejam continuamente evoluindo e contribuindo para o cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos.

A seguir são descritos cada uma das métricas de processos que podem ser aplicadas em qualquer organização pública.

4.4.1 Grau de maturidade do processo

O **Grau de Maturidade (GM)** compreende a métrica desenvolvida para avaliar o grau de estruturação dos processos identificados, oferecendo um diagnóstico do nível de desenvolvimento e eficiência de cada processo de trabalho do órgão. Seu principal objetivo é identificar processos que, devido à sua importância ou aos riscos potenciais associados à sua execução, devem ser classificados de acordo

com sua maturidade. Essa métrica orienta a tomada de decisões gerenciais, permitindo que a SPU concentre esforços em processos operacionais para melhoria contínua do órgão.

O GM adapta os conceitos de análise de maturidade e reengenharia de processos, classificando o nível de evolução dos processos individualmente, partindo da ideia de que processos evoluem desde um estado inicial, pouco estruturado, até um estado ideal de completa otimização e automação, podendo inclusive regredir por desatualização ou defasagem. O cálculo da classificação do GM de cada processo é realizado considerando um conjunto de requisitos previamente estabelecidos e parametrizados no formulário digital disponível no SPUProcessos (Calculadora de Maturidade e Criticidade), de uso exclusivo do EP/SPU. Leva-se em consideração fatores relacionados com a padronização, controle de desempenho, conformidade e capacidade de melhoria contínua.

Cada processo da SPU é avaliado e enquadrado em um dos cinco [níveis de maturidade](#) assim codificados e descritos:

M.1 Inicial: o processo é informal, não documentado e não padronizado;

M.2 Gerenciado: o processo é parcialmente documentado, mas a execução ainda apresenta variações;

M.3 Padronizado: o processo está documentado e padronizado, mas não há automação e controle significativos;

M.4 Controlado: o processo está documentado, padronizado e controlado, mas ainda não possui mecanismos de melhoria contínua; e

M.5 Otimizado: o processo está completamente documentado, padronizado e possui mecanismos de melhoria contínua.

Esse formato simplificado de avaliação foi escolhido para aplicação do instrumento de maturidade, permitindo uma classificação clara dos processos. Além disso, permite extrair resultados de forma mais rápida e objetiva, visando facilitar a tomada de decisões. Os graus de maturidade encontram-se descritos no [Quadro 2](#) e seus requisitos no [Anexo 2](#).

Quadro 2. Classificação dos graus de maturidade do processo

Classificação	Descrição
Grau 1 - Inicial	O processo foi concebido e é previsível.
Grau 2 - Gerenciado	O processo é estável, confiável e atende de forma proativa, ágil e contínua.
Grau 3 - Padronizado	O processo é aplicado de acordo com padrões pré-estabelecidos, gerando valor interfuncional.
Grau 4 - Controlado	O processo gera um desempenho ótimo, porque pode ser interrelacionado, se necessário, a outros processos internos, para maximizar sua contribuição para o desempenho.
Grau 5 - Otimizado	O processo supera todos na categoria, extrapolando as fronteiras e chegando, com seus conceitos, a melhoria contínua da cadeia de valor.

As principais aplicações do **grau de maturidade de processo** como instrumento do MGP são as seguintes:

- a) **Permitir a identificação de processos que envolvam maior atenção e melhoria**, especialmente aqueles com grau de maturidade igual ou inferior a 2;
- b) **Apoiar o planejamento de intervenções** para elevar o grau de maturidade dos processos prioritários, com foco em resultados concretos;
- c) **Servir como base para o acompanhamento do desempenho e do progresso dos processos**, garantindo que evoluam para níveis superiores de maturidade;
- d) **Fornecer um indicador objetivo para decisões** relacionadas à redefinição de fluxos e redefinição de prioridades de atuação do EP/SPU;
- e) **Contribuir para o desenvolvimento da capacidade de gestão** por meio da estruturação de processos mais maduros e confiáveis.

Para **classificação** dos processos de acordo com seu nível de maturidade, uma escala de avaliação de 1 a 5 é considerada. Cada nível é avaliado com base em seus respectivos requisitos, que devem ser atendidos integralmente.

O GM deve ser revisado e atualizado periodicamente, por solicitação ou diretamente pelo EP/SPU, devendo refletir toda melhoria ou modificação realizada. Mudanças significativas no ambiente de operação ou na regulamentação também poderão desencadear a revisão dos requisitos e das pontuações. Os resultados do GM serão automaticamente registrados no

SPUProcessos e integrados aos Painéis de BI do EP/SPU, possibilitando visualizações detalhadas com diversas formas de filtragem e análise. Tal disponibilização visa garantir que todas as áreas da organização tenham acesso a informações claras e atualizadas sobre o estado da maturidade dos processos, contribuindo para uma gestão mais estratégica e eficaz.

4.4.2 Grau de criticidade do processo

O **Grau de Criticidade (GC)** compreende a métrica desenvolvida para avaliar o grau de relevância de cada processo de trabalho em função do impacto que tem sobre a organização e suas operações. Essa métrica orienta a tomada de decisões gerenciais, permitindo que a SPU concentre esforços em processos que influenciam mais fortemente os resultados do órgão.

O GC será aplicado a todos os processos catalogados no SPUProcessos e servirá como um guia central para gestão de riscos e a definição de prioridades de intervenção. Entre suas aplicações principais estão:

- a) **Gestão de riscos:** ajudar a identificar processo críticos que, caso não sejam bem gerenciados, podem comprometer a eficiência institucional ou causar prejuízos financeiros, reputacionais ou operacionais;
- b) **Foco em processos essenciais:** permitir que o órgão concentre esforço em processos que são fundamentais para o cumprimento de suas funções e objetivos estratégicos, evitando que atividades de menor impacto recebam atenção desproporcional;
- c) **Articulação com o grau de maturidade:** Combinar o grau de criticidade com o de maturidade para definir prioridades de melhoria, garantindo que processos de alta criticidade e baixa maturidade sejam tratados com urgência;
- d) **Foco na melhoria contínua:** Direcionar iniciativas de melhoria contínua para processos críticos, de forma a aumentar sua eficiência e reduzir vulnerabilidades;
- e) **Monitoramento de resultados institucionais:** Relacionar os processos mais críticos aos indicadores institucionais para garantir que eles contribuam efetivamente para os resultados estratégicos.

O cálculo da classificação do GC de cada processo é realizado considerando um conjunto de critérios previamente estabelecidos e parametrizados no formulário digital disponível no SPUProcessos (Calculadora de Maturidade e Criticidade), de uso exclusivo do EP/SPU e da Coordenação-Geral de Governança (CGGOV) responsável pela coordenação das ações internas de gestão de riscos. Cada processo da SPU é avaliado e enquadrado em um dos sete **critérios de criticidade** assim codificados e descritos:

C.1 Impacto no objetivo institucional: Avalia o quanto o processo contribui para o cumprimento dos objetivos estratégicos do órgão. Processos diretamente ligados a metas e funções essenciais recebem uma pontuação mais alta;

C.2 Vinculação e discricionaridade: Avalia a liberdade de ação administrativa a que o processo está sujeito perante o mecanismo da liderança. Processos com elevado grau de discricionaridade, não sujeitos explicitamente a normas ou regulações, recebem uma pontuação mais elevada;

C.3 Impacto direto no produto final ou serviço ao cidadão: Este fator avalia o quão essencial é o processo para a entrega do seu produto final ou serviço diretamente ao cidadão. Quanto maior a dependência do processo e mais próximo da linha de atendimento ao público, maior a sua pontuação;

C.4 Controle interno e externo: Avalia o nível de supervisão, regulação ou fiscalização sobre o processo realizada por órgãos de controle interno e externos à organização, como tribunais de contas, órgãos de controle internos, regulatórios e Ministério Público. Tem-se como premissa que processos altamente controlados interna e/ou externamente tendem a exigir maior conformidade com normas, prazos e regulamentos. Qualquer falha ou desvio pode gerar consequências severas, como sanções, auditorias ou mesmo paralisações;

C.5 Dimensão da demanda: Avalia a relevância do processo em função do tamanho da sua demanda. Quanto maior em termos quantitativos, maiores os impactos e prejuízos à organização se falharem, atrasarem ou forem interrompidos;

C.6 Dependência de outros processos: Avalia e considera a interdependência entre processos. Processos que servem de base ou insumo para outros importantes são mais críticos, já que uma falha ou atraso pode impactar uma cadeia maior de atividades dentro da organização; e

C.7 Impacto de eventuais falhas ou ineficiências: Avalia o potencial de um processo gerar impacto negativo na reputação e na imagem pública da organização no caso de falhas ou ineficiências, e considera o grau de dificuldade, custo e complexidade para o saneamento dos problemas gerados. Esse fator agrega a percepção pública ao esforço institucional necessário para corrigir falhas ou desvios.

Cada um desses sete critérios de criticidade é avaliado com base em requisitos para enquadramento no grau de criticidade adequado, conforme estabelecido no

Anexo 3. O **GC** compreende a média das avaliações de todos os requisitos selecionados, resultando em um valor entre 1 e 5, conforme indicado na fórmula abaixo.

$$\text{Grau de criticidade} = \frac{\Sigma(C1+\dots+C7)}{7} \quad (1)$$

Onde: C1...C7 referem-se à pontuação aferida consolidada dos critérios de criticidade.

Os graus de criticidade encontram-se classificados nas faixas descritas no **Quadro 3**.

Quadro 3. Classificação dos graus de criticidade do processo

Grau criticidade	Faixa	Descrição
1- Muito Baixa	1,0 a 1,4	Processos com impacto mínimo sobre as operações da organização, com pouco ou nenhum risco potencial associado. São processos que, se interrompidos ou executados com falhas, causam pouco impacto sobre as metas institucionais.
2- Baixa	1,5 a 2,4	Processos com impacto limitado, mas que podem ocasionar algumas dificuldades operacionais ou administrativas se não forem geridos adequadamente.
3- Moderada	2,5 a 3,4	Processos com importância clara no funcionamento da organização e apresentam riscos significativos. Sua interrupção ou falha pode gerar impactos moderados a altos sobre as operações
4- Alta	3,5 a 4,4	Processos altamente críticos para a organização, essenciais para o cumprimento de metas e que, se falharem, podem gerar prejuízos sérios à organização, inclusive financeiros, operacionais e reputacionais.
5 – Muito alta	4,5 a 5,0	Processos indispensáveis, cuja falha pode comprometer a capacidade da organização de atingir suas metas estratégicas ou causar um impacto severo. São processos que demandam maior monitoramento e recursos.

Os resultados do GC serão automaticamente registrados no SPUProcessos e integrados aos Painéis de BI do EP/SPU, possibilitando visualizações detalhadas com diversas formas de filtragem e análise. Tal disponibilização visa garantir que todas as áreas da organização tenham acesso a informações claras e atualizadas sobre o estado da criticidade dos processos.

4.4.3 Grau de Atenção do Processo

O **Grau de Atenção do Processo (GAP)** compreende métrica desenvolvida para classificar o nível de atenção requerida por cada processo considerando não apenas os seus atributos intrínsecos, captados pelo indicador de criticidade, mas também o estágio de desenvolvimento e de consistência operacional expresso pelo grau de maturidade. Esse indicador orienta a tomada de decisões gerenciais, permitindo que a SPU concentre esforços em processos que demandam atuação.

O GAP parte dos fatores que definem a criticidade do processo, como impacto no objetivo institucional, transparência, grau de controle externa e outros atributos anteriormente definidos, que capturam o peso estratégico do processo na organização. O indicador pressupõe que a maturidade potencializa os impactos de um processo. Nessa linha, processos críticos com baixa maturidade tendem a gerar maior risco de falhas ou ineficiências. Por outro lado, processos críticos com alta maturidade oferecem maior confiabilidade, reduzindo sua necessidade de intervenção imediata ou gerenciamento mais intensivo.

A combinação de maturidade e criticidade ainda é uma abordagem relativamente nova e não consolidada por uma única teoria ou metodologia. O modelo proposto pela SPU, que articula os dois elementos, encontra respaldo em fundamentos que aparecem dispersos em metodologias de gestão de processos, justificando-se por diversos **argumentos** que articulam tanto a efetividade operacional quanto a capacidade de otimização de recursos e alinhamento estratégico, entres eles os que seguem:

- a) **Gestão de riscos:** ajudar gerenciar riscos ao priorizar processos de baixa maturidade que, por sua criticidade, podem comprometer a eficiência ou o cumprimento de normas e regulamentos, reduzindo impacto de falhas em atividades críticas. A gestão de riscos poderá se concentrar nesses processos, com a adoção de medidas preventivas e corretivas.
- b) **Maximização do impacto institucional:** processo com alta criticidade são, por definição, aqueles que causam maior impacto nos resultados e objetivos institucionais. Quando combinados com a avaliação de maturidade, a organização identifica não apenas quais os processos são críticos, mas também aqueles que estão em estágio de desenvolvimento que mais limitam a eficiência. Dessa forma, priorizar processos críticos de baixa maturidade resulta em intervenções que maximizam o impacto positivo na instituição.
- c) **Redução de riscos operacionais:** processos críticos que apresentam baixa maturidade podem representar riscos significativos para a SPU, como falhas no cumprimento de normas, baixa eficiência e possibilidade de

retrabalho. Ao priorizar esses processos, a SPU pode reduzir potenciais riscos.

- d) **Desenvolvimento sólido e gradual da maturidade institucional:** ao priorizar a melhoria de processos com base na criticidade e maturidade, a instituição garante que o desenvolvimento da maturidade organizacional ocorra de forma estruturada e incremental. A maturidade evolui de forma a atender primeiramente os processos essenciais, promovendo um crescimento gradual e equilibrado da capacidade institucional.

O **GAP** será aplicado a todos os processos catalogados no SPUProcessos e fornecerá uma base quantitativa para identificar e priorizar processos de trabalho que necessitam de atenção imediata. Entre suas **aplicações** principais estão:

- a) **Gestão de riscos:** ajudar gerenciar riscos ao priorizar processos de baixa maturidade que, por sua criticidade, podem comprometer a eficiência ou o cumprimento de normas e regulamentos, reduzindo impacto de falhas em atividades críticas. A gestão de riscos poderá se concentrar nesses processos, com a adoção de medidas preventivas e corretivas;
- e) **Foco em processos essenciais:** permitir que o órgão concentre esforço em processos que são fundamentais para o cumprimento de suas funções e objetivos estratégicos, além de atender as necessidades e preferências da sociedade, evitando que atividades de menor impacto recebam atenção desproporcional;
- f) **Melhoria no processo:** entender que compreende componente-chave para a definição das prioridades de melhorias no processo operacional, orientando o órgão a tomada de decisões de forma equilibrada que proporcionam superar os níveis de desempenho;
- g) **Definição de investimentos em tecnologia:** entender que processos com alta prioridade, especialmente aqueles críticos com baixa maturidade, podem ser alvo de investimentos tecnológicos para automatização ou implantação de sistemas que melhorem sua execução;
- h) **Apoio à gestão do conhecimento:** orientar a priorização de ações de gestão do conhecimento, como documentação de melhores práticas, programas de mentoria, criação de bases de conhecimento e compartilhamento de lições aprendidas; e
- g) **Planejamento e definição de ações de desenvolvimento de pessoas:** permitir o direcionamento de ações de treinamento e capacitação para fortalecer competências nos processos prioritários.

O **GAP** é calculado a partir da aplicação da fórmula a seguir, resultando em um valor entre 1 e 30.

$$\text{GAP} = \text{GC} \times (6 - \text{GM}) + 5 \text{ (se } \text{GM} \leq 2\text{)}$$

Onde:

GM: Quanto menor a maturidade, maior será a prioridade. Refere-se à pontuação aferida consolidada de 1 a 5 dos critérios de maturidade. Inverte a escala, dando mais peso aos processos com menor maturidade.

GC: Quanto maior a criticidade, maior será a prioridade. Refere-se à pontuação aferida consolidada de 1 a 5 dos critérios de criticidade, multiplicado diretamente. A escala tem mais peso aos processos com maior criticidade.

Ajuste para maturidade ≤ 2 : Para processos com maturidade igual ou inferior a 2, pode-se adicionar um fator extra de prioridade (um ajuste de +5), garantindo que esses processos recebam ainda mais atenção.

O GCR utiliza a mesma escala de 1 a 5 do GC e GM, permitindo comparabilidade e fácil interpretação. Para calcular as faixas, utilizou-se matriz que relaciona criticidade e maturidade, ilustrada na [Figura 22](#) a seguir.

MATURIDADE	1 INICIAL	10	15	20	25	30
	2 GERENCIADO	9	13	17	21	24
	3 PADRONIZADO	3	6	9	12	15
	4 CONTROLADO	2	4	6	8	10
	5 OTIMIZADO	1	2	3	4	5
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MODERADA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
		CRITICIDADE				

Figura 22. Matriz de relacionamento criticidade versus maturidade para cálculo do GAP

Os graus de atenção do processo encontram-se classificados nas faixas descritas no [Quadro 4](#).

Quadro 4. Classificação dos graus de criticidade relativa do processo

GAP	Faixa	Descrição	Ação sugerida
1- Muito Baixa	1 a 2	Processo com baixa criticidade e alta maturidade	Apenas monitoramento periódico, sem intervenções
2- Baixa	3 a 6	Moderada criticidade e maturidade acima da média	Manutenção das condições atuais com monitoramento regular
3- Moderada	8 a 12	Equilíbrio entre maturidade e criticidade, ou seja, com baixa maturidade e criticidade ou alta criticidade e maturidade	Avaliar melhorias para ampliar impacto positivo e confiabilidade
4- Alta	15 a 21	Processo com baixa ou moderada maturidade com criticidade variada, de 2 a 5	Foco prioritário para melhorias estruturantes e reavaliação
5 – Muito alta	25 a 30	Processo com baixa maturidade (1 ou 2) e com alta criticidade (4 ou 5)	Intervenção urgente e estrutural para mitigar riscos e assegurar impacto positivo nos resultados

O **GAP** é atualizado automaticamente a partir das alterações do GM e GC e integrados aos Painéis de BI do EP/SPU, possibilitando visualizações detalhadas com diversas formas de filtragem e análise.

5 Governança e atores

A estrutura organizacional e a definição dos papéis dos principais atores envolvidos no MGP são aspectos fundamentais para assegurar que a gestão dos processos de trabalho ocorra de forma coordenada, alinhada com as diretrizes estratégicas e com foco no alcance dos objetivos institucionais.

A atuação integrada e colaborativa entre o Escritório de Processos, os Donos de Processo e as Unidades Responsáveis pelo Processo cria um ambiente de governança sólido, em que cada ator possui atribuições claras e trabalha de forma coordenada para promover a melhoria contínua dos processos de trabalho e o atendimento aos objetivos estratégicos da SPU. A vinculação hierárquica do Escritório de Processos da SPU - EP/SPU à Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGES), unidade responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico, contribui para alinhamento das ações e decisões com a estratégia da SPU, fortalecendo a eficiência e a relevância dos processos para o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

5.1 Escritório de Processos

O EP/SPU foi criado em julho de 2023, com a missão de fortalecer a governança e a eficiência operacional na gestão de processos de trabalho do órgão. Em menos de um ano de existência, a unidade catalogou aproximadamente 170 processos e subprocessos e mapeou mais de 60 deles, abrangendo diversas áreas da SPU, demonstrando a relevância e impacto da gestão de processos para a instituição.

O EP/SPU atua como um facilitador na transformação digital e na melhoria contínua dos processos de trabalho, estando posicionado na estrutura da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGES) da Diretoria de Gestão e Governança (DEGOV), conforme apresentado na [Figura 23](#). O posicionamento organizacional do EP/SPU não apenas destaca e reforça sua transversalidade e papel estratégico, mas também contribui diretamente para a modernização e a sustentabilidade dos processos internos da CGGES, que abarca e articula as atividades essenciais de gestão estratégica, gestão do conhecimento e de gestão de contratos imobiliários.

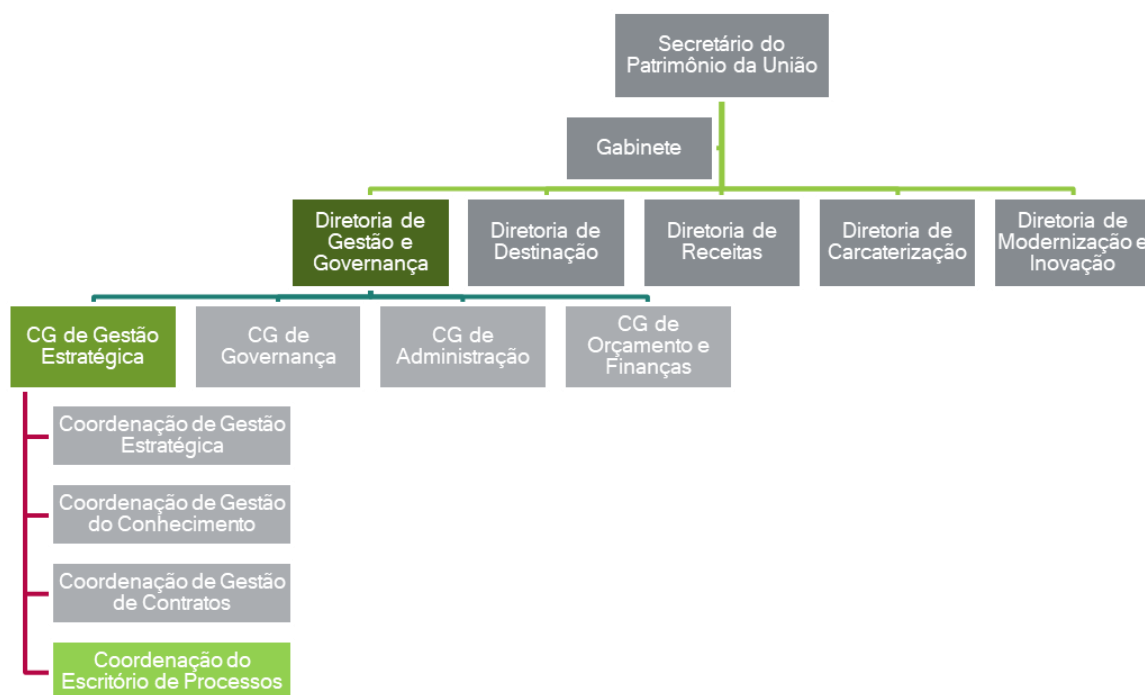


Figura 23. Inserção do Escritório de Processos na estrutura organizacional da SPU

No que se refere à integração com a gestão estratégica, o EP/SPU promove o alinhamento da execução e da melhoria dos processos internos às metas e diretrizes estabelecidas no planejamento. O mapeamento e redesenho de processos promovem sinergia entre os fluxos operacionais e os objetivos institucionais, permitindo a execução coordenada de atividades que impulsionam a entrega de resultados de forma eficiente.

Por sua vez, o EP/SPU, ao documentar e compartilhar processos de trabalho e orientações procedimentais, desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento. A unidade contribui para que o conhecimento organizacional seja sistematizado, alimentando um repositório acessível e atualizado, que pode ser utilizado por qualquer área da SPU para aperfeiçoar as operações e promover a padronização de atividades. Nessa linha é que o EP/SPU assume, adicionalmente, a gestão da coleção [Fluxos e Procedimentos](#) do [MemóriaSPU](#), mais especificamente do seu Repositório Institucional desta base de conhecimento digital.

O EP/SPU oferece uma série de serviços para apoiar as unidades administrativas na melhoria contínua de seus processos de trabalho. A carteira de serviços visa proporcionar soluções práticas e ágeis, promovendo eficiência, padronização e otimização das atividades institucionais. A seguir apresenta-se cada um dos [serviços](#):

1 Mapeamento e modelagem de processos

Apoio completo ao mapeamento e modelagem dos processos de trabalho, garantindo que os fluxos e artefatos procedimentais sejam documentados de forma clara e padronizada no SPUprocessos e, também, na coleção [Fluxos e Procedimentos](#) do Portal MemóriaSPU.

Aplicação: Indicado para unidades que desejam formalizar seus processos ou revisar procedimentos existentes.

Produto: Diagramas de processos modelados no padrão BPMN e publicado no SPUprocessos e MemóriaSPU.

2 Redesenho e otimização de processos

Assessoramento para revisão e reestruturação de processos para eliminar gargalos, reduzir custos e aumentar a eficiência, com utilização do GAP como critério principal de ordenação do atendimento.

Aplicação: Para unidades que identificam ineficiências ou desejam otimizar o desempenho de suas atividades.

Produto: Novo modelo de processo, documentação atualizada e plano de implantação de melhorias.

3 Criação, implantação e monitoramento de indicadores de desempenho de processos

Desenvolvimento e suporte para implantação de indicadores-chave de desempenho para monitorar e avaliar a performance dos processos de trabalho.

Aplicação: Ideal para unidades que precisem de métricas objetivas para mensurar a eficiência e eficácia de seus processos.

Produto: Definição de KPIs, métodos de cálculo e dashboards nos Painéis BI do SPUprocessos, indicadores configurados e disponíveis no painel de controle das unidades com treinamentos sobre o uso.

4 Capacitação em gestão de processos

Treinamentos e capacitações específicas para servidores, com foco em técnicas de gestão e otimização de processos.

Aplicação: Voltado para unidades que desejam melhorar as habilidades internas em gestão de processos.

Produto: Workshops e treinamentos com material didático e acesso a ferramentas de gestão.

5 Suporte à implantação de melhorias

Acompanhamento da implementação das melhorias propostas no redesenho de processos, garantindo a execução das mudanças conforme planejado.

Aplicação: Unidades que necessitem de suporte contínuo na aplicação de melhorias e gestão de mudanças.

Produto: Plano de aprimoramento e relatórios de progresso com o status das ações implementadas.

5.2 Dono do Processo

O Dono do Processo compreende o gestor designado, em geral o Coordenador-Geral, para ser o principal responsável pela execução, desempenho e conformidade do processo de trabalho sob sua coordenação. Além disso, deve assegurar o atendimento dos objetivos e necessidades da SPU. Os principais **papéis** do Dono do Processo incluem:

- a) manter atualizado seu portfólio de processos, informando o EP/SPU sobre quaisquer inclusões, exclusões e atualizações necessárias;
- b) identificar os entraves de desenvolvimento e operacionalização do processo e os riscos associados à sua execução;
- c) prestar ao EP/SPU as informações necessárias à análise, redesenho, e documentação dos processos sob sua gestão; e
- d) responder e tratar os relatos sobre incorreções, fragilidades e oportunidades de melhoria dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.
- e) monitorar os indicadores de maturidade e criticidade para direcionar melhorias, contando com o suporte técnico do EP/SPU;
- f) Identificar e implementar melhorias contínuas, contando com o suporte metodológico do EP/SPU;
- g) Manter uma comunicação aberta e constante com a Unidade Responsável pelo Processo, promovendo o alinhamento e o atendimento aos requisitos operacionais e estratégicos.

Ao Dono do Processo cabe, ainda, avaliar o desempenho regularmente, coordenando iniciativas de ajuste quando os indicadores sinalizam desvios ou oportunidades de melhoria. Sua atuação permite que o processo esteja sempre

ajustado às necessidades institucionais e que responda de forma eficaz às demandas da SPU.

5.3 Unidade Responsável pelo Processo

A Unidade Responsável pelo Processo (URP) compreende a diretoria onde o processo de trabalho é operado e onde as ações concretas acontecem, bem como aquela que se relaciona com as demandas e as necessidades dos respectivos demandantes, sejam internos ou externos à unidade. Em geral, a URP mantém a coordenação do processo em todas as suas etapas, desde o registro de informações até a execução das entregas e produtos, compartilhando a operacionalização com as unidades descentralizadas da SPU, em especial daqueles processos finalísticos.

A sinergia entre URP e EP é fundamental para o sucesso da gestão de processos na SPU, permitindo que as URPs operem com clareza e eficiência, garantindo que os processos contribuam de forma estratégica para os objetivos institucionais.

São atribuições das URPs no âmbito do MGP:

1. **Planejamento:** A URP define os objetivos, metas e indicadores dos processos proposto pelo dono do processo, com suporte técnico do EP/SPU.
2. **Mapeamento e Modelagem:** A URP, além de demandar, fornece e valida as informações essenciais para mapear o processo com precisão e propõe ajustes, quando necessário. O EP/SPU apoia na documentação dos fluxos, que são padronizados e registrados no SPUProcessos, após validação da chefia da URP (diretor).
3. **Monitoramento Contínuo:** A URP realiza o monitoramento regular dos processos, conectando com os demais processos da unidade e analisando os painéis BI disponibilizados pelo EP/SPU para identificar gargalos, desvios e oportunidades de melhoria. Com o apoio do EP/SPU, utiliza o sistema de avaliação de maturidade e criticidade para coletar dados e guiar as ações de melhoria, assegurando que o processo se mantenha alinhado aos objetivos institucionais.

6 Indicadores do modelo

Para avaliar se as ações de gestão de processos estão efetivamente gerando melhorias nos resultados da organização, foi desenvolvido um conjunto de indicadores que buscam capturar a relação direta entre a atuação do EP/SPU e os resultados organizacionais. Tais indicadores visam permitir uma análise contínua do progresso dos processos, facilitando a tomada de decisões com base em dados e evidências claras. Além disso, foram desenhados para serem de fácil aplicação e acompanhamento, garantindo que o EP/SPU possa monitorar e ajustar suas atividades conforme necessário.

Os indicadores de resultado são ferramentas essenciais para o acompanhamento da qualidade e melhoria do modelo de gestão de processos. Eles fornecem métricas claras e mensuráveis para monitorar o progresso dos processos e a eficácia das ações do EP/SPU, permitindo ajustes contínuos e embasados em dados. São projetados, portanto, para avaliar o grau em que as ações conduzem ao alcance dos objetivos específicos do MGP, proporcionando uma análise dos efeitos diretos gerados pela execução do modelo, em particular da atuação do EP/SPU.

6.1 Percentual de processos prioritários com baixa maturidade

Este indicador mede o percentual de processos com alta criticidade ou criticidade extrema que estão em estágio inicial de maturidade (≤ 2), o que indica processos informais ou inconsistentes.

Objetivo: Reduzir o percentual de processos críticos com maturidade baixa, indicando que os processos prioritários estão sendo formalizados e otimizados.

Metodologia de apuração: A partir do Catálogo Digital de Processos (SPUProcessos) calcula-se a proporção de processos de trabalho com GM de nível 1 ou 2 em relação ao total de processos catalogados de maior criticidade ($GC > 3,5$).

Frequência de apuração: Semestral

6.2 Percentual de processos melhorados

Este indicador mede o percentual de processos que tiveram melhorias visíveis (como aumento de maturidade) após intervenções realizadas pelo EP/SPU.

Objetivo: Aumentar o percentual de processos com intervenções conduzidas pelo EP/SPU.

Metodologia de apuração: Comparar os níveis de maturidade antes e depois da do período de avaliação. O cálculo será feito dividindo o número de processos que apresentaram crescimento do GM pelo número total de processos catalogados.

Frequência de apuração: Semestral

7 Referências

- CALABRIA, D. G. **A Gestão por Processos como um Diferencial Competitivo de uma Empresa do Setor Elétrico Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.
- CROSBY, P. B. L. **Quality is Free: The art of making quality certain**. McGraw-Hill Companies, 1979.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos: Uma abordagem moderna da administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIGUEIREDO, V. M. **Análise da aplicabilidade de um modelo de maturidade para avaliar os processos tributários: Estudo de caso em uma empresa geradora de energia elétrica**. Dissertação (Mestrado) - Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência 2008**. 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão**. 2013. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books> Acesso em: 01 maio 2024.
- FROGER, M. et al. A Non-linear Business Process Management Maturity Framework to Apprehend Future Challenges. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 290-300, 2019.
- HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, p. 111-123, abr., 2007.
- HUXLEY, C. **An improved method to identify critical processes**. Doctoral Thesis, Queensland University of Technology. 2003. Disponível em: https://eprints.qut.edu.au/15857/1/Craig_Huxley_Thesis.pdf. Acesso em: 01 nov 2024.
- LAHTI, M.; SHAMSUZZOHA, A. H. M.; HELO, P. Developing a Maturity Model for Supply Chain Management. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 5, n. 6, p. 654-678, 2009.
- MAHENDRAWATHI, E.; HANGGARA, B.; ASTUTI, H. Model for BPM Implementation Assessment: Evidence from companies in Indonesia. **Business Process Management Journal**, v. 25, p. 825-859, 2019.
- MASSAGO, Y.; et al. Influence of Sociocultural Aspects on a Knowledge Management Maturity Model. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 64–97, 2020.
- MCCORMACK, K.; JOHNSON, W.; WALKER, W. Supply Chain Networks and Business Process Orientation: Advanced strategies and best practices. **Apics series on resource management**. CRC Press LLC. Boca Raton, Flórida, 2003.

- MCCORMACK, K.; BRONZO, M. L.; OLIVEIRA, M. V. P. Supply Chain Management Maturity and Logistics Performance. **Supply Chain Management: An International Journal (SCMIJ)/Emerald**, v. 13, p. 272-282, 2007.
- OLIVEIRA, M. V. P.; BRONZO, M. L.; MCCORMACK, K. The Supply Chain Process Management Maturity Model – SCPM3. *In*: Onkal, D. (Org.). **Supply Chain Management: Pathways for Research and Practice**, p. 201-218, 2011.
- OLIVEIRA, L. R.; CAMILO, R. D.; SILVA, J. T. M.; MONTEIRO, P. R. Avaliação da Maturidade de Processos: contribuição para a melhoria contínua da cadeia de valor em um hospital público de Minas Gerais. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 2, p. 76-91, abr./jun, 2017.
- PANE, E. S.; & SARNO, R. **Capability maturity model integration (CMMI) for optimizing object-oriented analysis and design (OOAD)**. *Procedia Computer Science*, v. 72, p. 40-48. 2015.
- PAULK, M. C. et al. **The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process**. Massachusetts, EUA: AddisonWesley, 1995.
- PAULSEN, C.; BOYENS, J. M.; BARTOL, N.; WINKLER, K. **Criticality Analysis Process Model: Prioritizing Systems and Components**. (National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD), Draft NIST Interagency or Internal Report (IR) 8179. 2018.
- PEREIRA, M. V. P.; BRAGA, J. L.; ZAIDAN, F. H.; LEAL, A. L. de C. Adoção do BIM nas Empresas de Arquitetura, Engenharia e Construção no Estado de Minas Gerais: Uma avaliação por nível de maturidade. **Exacta Engenharia de Produção**, v. 21, n. 4, p. 868-884, out. /dez, 2023.
- PIANA, J.; ZOLA, F. C.; COSTA, A. T. DA. Modelos de Maturidade em Gestão de Processos: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 3, p. 48-65, set. /dez, 2023.
- SANTOS, R. P. C.; GUIMARÃES, R. C.; OLIVEIRA, D. A.; VACCARI, A. E. A Aplicação da Gestão de Processos em uma Organização Tipicamente Funcional. **XXVIII Enegep**. Rio de Janeiro, 2008.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTONS, R. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SMITH, H.; & FINGAR, P. **Business Process Management: The third wave**. Meghan-Kiffer: Florida, 2003.

Anexo 1

Portaria de instituição do catálogo digital de processos

PORTARIA SPU Nº9.612, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2024

Institui o Catálogo Eletrônico de Processos de Trabalho da Secretaria do Patrimônio da União do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - SPUProcessos.

O SECRETÁRIO DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere os arts. 44 e 64 do Anexo I do Decreto nº 12.102, de 08 de julho de 2024, resolve:

Art. 1º Fica instituído o Catálogo Eletrônico de Processos de Trabalho da Secretaria do Patrimônio da União do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - SPUProcessos, ferramenta destinada ao registro e ampla comunicação interna sobre o conjunto de processos de trabalho da Secretaria do Patrimônio da União.

Art. 2º Para fins dessa portaria, considera-se

I - processo de trabalho: conjunto de atividades interdependentes que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido

II - macroprocesso: conjunto de processos de trabalho por meio dos quais se cumprem os objetivos organizacionais;

III - subprocesso: desdobramento de atividades dentro do processo de trabalho principal, formando um subconjunto de atividades;

IV - unidade responsável: Diretorias e Gabinete da Secretaria;

V - dono do processo: coordenador-geral da área responsável pelo produto, resultado ou serviço final do processo de trabalho, ressalvados os processos de trabalho de competência do Gabinete da Secretaria, cujo dono do processo será indicado pelo Chefe de Gabinete;

VI - mapeamento: atividade de levantamento de informações e representação gráfica do modo de execução de um processo de trabalho;

VII - revisão de processo de trabalho: rotina de avaliação da adequação e atualização do modo de execução do processo de trabalho, de seus documentos relacionados e da legislação a ele aplicável;

VIII - nível de maturidade do processo: avaliação de maturidade dos processos de trabalho realizada conforme os critérios constantes do Anexo I; e

IX - nível de criticidade do processo: medida atribuída a um processo de trabalho com base em sua importância e impacto nas operações, resultados e objetivos organizacionais.

Art. 3º O SPUProcessos conterá, para cada processo de trabalho, as seguintes informações:

I - o nome e o código de identificação

II - a descrição sucinta, com identificação de seus produto

III - o macroprocesso ao qual está integrado;

IV - a unidade responsável;

V - o dono do processo;

VI - os diagramas resultantes do mapeamento do processo;

VII - a legislação aplicável ao processo;

VIII - os documentos relacionados;

IX - o nível de maturidade do processo; e

X - o nível de criticidade do processo.

Art. 4º Compete à Coordenação do Escritório de Processos da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica da Diretoria de Gestão e Governança da Secretaria do Patrimônio da União:

I - gerir o SPUProcessos e demais ferramentas de apoio;

II - elaborar modelo de gestão dos processos de trabalho da Secretaria;

III - prestar apoio técnico ao dono do processo no mapeamento de processos de trabalho;

IV - requisitar ao dono do processo as informações de que trata o art. 3º para preenchimento e revisão do SPUProcessos; e

V - receber, consolidar e relatar ao dono do processo incorreções, fragilidades e oportunidades de melhorias informadas pelos servidores da Secretaria.

Art. 5º Compete ao dono do processo:

I - manter atualizado seu portfólio de processos, informando à Coordenação do Escritório de Processos sobre quaisquer inclusões, exclusões e atualizações necessárias;

II - identificar os entraves de desenvolvimento e operacionalização do processo e os riscos associados à sua execução;

III - prestar à Coordenação do Escritório de Processos as informações necessárias à análise, mapeamento, e documentação dos processos sob sua gestão;

IV - responder e tratar os relatos sobre incorreções, fragilidades e oportunidades de melhoria dos processos de trabalho sob sua responsabilidade; e

V - elaborar e monitorar, com apoio da Coordenação do Escritório de Processos, os indicadores de desempenho dos processos de trabalho sob sua gestão.

Art. 6º Os processos de trabalho mapeados serão convertidos em diagramas e submetidos à validação das unidades responsáveis.

§1º As novas inserções de processos de trabalho no SPUProcessos deverão ser comunicadas aos servidores da Secretaria por meio de outros canais de comunicações interna, preferencialmente no formato eletrônico.

§2º Caso sejam identificadas incorreções, fragilidades ou oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, o servidor deverá reportar imediatamente o fato à Coordenação do Escritório de Processos da Secretaria.

Art. 7º Os processos de trabalho validados nos termos do art. 6º são de observância obrigatória por todos os servidores e unidades envolvidas na sua execução.

Parágrafo único. As suspeitas de incompatibilidade do fluxo de trabalho validado com normas aplicáveis ao processo de trabalho, as dúvidas sobre a execução do fluxo ou os casos em que excepcional interesse público ou estratégico recomende a adoção de operações excepcionais deverão ser formalmente justificadas e oportunamente apreciadas pela unidade responsável

Art. 8º Esta Portaria entra em vigor em 6 de janeiro de 2025.

LÚCIO GERALDO DE ANDRADE

Anexo 2

Requisitos para classificação do grau de maturidade dos processos

Código	Grau	Requisitos	Descrição
M.1	INICIAL	<input checked="" type="checkbox"/> Listado	Listado no SPUProcessos, mas com catalogação incompleta
M.2	GERENCIADO	<input checked="" type="checkbox"/> Dono do processo definido	Dono do processo formalmente designado pela unidade responsável
		<input checked="" type="checkbox"/> Catalogação validada	Catalogação completa no SPUProcessos, validada pela unidade responsável
M.3	PADRONIZADO	<input checked="" type="checkbox"/> Mapeado	Fluxo mapeado em notação Business Process Model and Notation - BPMN validado pela unidade responsável
		<input checked="" type="checkbox"/> Documentado	Referências legais e procedimentais (IN, POP, Formulário, Nota Técnica, Manual, Ofício-Circular, Política, Parecer, Plano de Ação, Plano de Providências, Apresentação, etc) informadas pelo dono do processo e registradas no SPUProcessos
M.4	CONTROLADO	<input checked="" type="checkbox"/> Indicadores Monitorados	Indicadores de desempenho, resultado ou processo definidos e monitorados por meio de painel de indicadores ou publicação de relatório periódico
		<input checked="" type="checkbox"/> Nível de criticidade avaliado	Mensuração do grau de importância de um processo e o tamanho do impacto que um erro imprevisto nele pode causar
		<input checked="" type="checkbox"/> Revisado	Processo que tenha tido seu modo de execução revisado e suas referências legais e procedimentais atualizadas há menos de 2 anos
M.5	OTIMIZADO (pelo menos dois requisitos)	<input checked="" type="checkbox"/> Fluxo automatizado	Processo de trabalho em que uma ou algumas etapas são executadas automaticamente, sem a necessidade de intervenção manual, por meio do auxílio de ferramentas de tecnologia
		<input checked="" type="checkbox"/> Rotina de avaliação de resultados instituída	Sequência definida de atividades, realizadas periodicamente, com a finalidade de avaliar os resultados de um processo
		<input checked="" type="checkbox"/> Sistemática de gestão de riscos implantada	Processo contínuo de identificação, avaliação, monitoramento e gestão dos riscos associados ao processo de trabalho
		<input checked="" type="checkbox"/> Competências mapeadas	Identificação das competências necessárias à execução do processo de trabalho

Anexo 3

Fatores e pontuações para classificação do grau de criticidade dos processos

Código	Fatores	Nota	Requisitos
C.1	Impacto nos objetivos institucionais	1	O processo tem pouco ou nenhuma relação com as metas institucionais ou funções essenciais. Seu impacto no cumprimento da missão do órgão é mínimo
		2	O processo tem alguma conexão indireta com as metas institucionais, mas seu impacto é marginal. Contribui de forma limitada para os resultados principais da organização
		3	O processo tem relevância moderada para os objetivos institucionais, contribuindo para resultados estratégicos, mas não sendo central para o cumprimento da missão
		4	O processo está fortemente ligado às metas e funções essenciais da organização. Falhas ou ineficiências podem impactar significativamente o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos estratégicos
		5	O processo é crítico para o cumprimento da missão institucional e das metas estratégicas. Ele está diretamente relacionado com as funções essenciais da organização e qualquer falha pode comprometer os resultados globais e a razão de ser da instituição
C.2	Vinculação e discricionaridade	1	O processo envolve decisão totalmente vinculativa, não havendo espaço para decisões discricionárias e a execução é praticamente automática
		2	O processo é quase totalmente vinculativo, com pouca margem para decisões discricionárias
		3	O processo tem um equilíbrio entre decisões vinculativas e discricionárias, com algumas etapas regulamentadas e outras onde há necessidade de julgamento de análise e conveniência ou decisão mais flexível
		4	O processo é predominantemente discricionário, com poucas diretrizes normativas estritas. A execução depende significativamente da análise de conveniência e oportunidade e de interpretações feitas pelos gestores/analistas responsáveis
		5	O processo é altamente discricionário, sem normas e critérios objetivos de julgamento. A decisão está quase totalmente a cargo de interpretação e julgamento do gestor, com alto risco de inconsistências ou falhas.

C.3	Impacto no produto final ou serviço entregue ao cidadão	1	O processo não tem impacto direto sobre serviço ou produto entregue ao cidadão.
		2	O processo tem uma relação indireta com o serviço final, com impacto limitado.
		3	O processo contribui de forma relevante para a qualidade do serviço ou produto entregue ao cidadão
		4	O processo é essencial para o serviço/produto final, sendo diretamente responsável pela entrega ou qualidade ao cidadão.
		5	O processo é crítico para o cumprimento da missão institucional e para entrega de produto/serviço ao cidadão, sem o qual a organização não pode operar de forma eficaz.
C.4	Controle Interno e Externo	1	O processo tem pouco ou nenhuma supervisão externa. As exigências regulatórias ou legais são mínimas e os órgãos de controle raramente fiscalizam sua execução.
		2	O processo está sujeito a alguma supervisão externa, mas de forma limitada e ocasional. Os requisitos legais e regulatórios são simples e de fácil cumprimento. O risco de auditoria é baixo.
		3	O processo está sujeito a controle externo regular, com fiscalizações recorrentes. Existem requisitos de conformidade que precisam ser atendidos, mas o nível de intervenção é moderado.
		4	O processo é altamente regulado, com supervisão frequente e direta de órgãos de controle externos. Existem normas e regulamentos rigorosos e o não cumprimento pode gerar consequências significativas. Há pouca margem para desvios e flexibilizações.
		5	O processo é extremamente controlado por órgãos de controle externos, com fiscalização constante e detalhada. Opera sob alta pressão de conformidade.
C.5	Dimensão da demanda	1	Até 100 solicitações/atividades protocoladas anualmente.
		2	Entre 101 e 500 solicitações/atividades protocoladas anualmente.
		3	Entre 501 e 2.000 solicitações/atividades protocoladas anualmente.
		4	Entre 2.001 e 10.000 solicitações/atividades protocoladas anualmente.
		5	Acima de 10.000 solicitações/atividades protocoladas anualmente
C.6	Dependência de outros processos	1	O processo é independente, funcionando de forma autônoma, sem dependência significativa de outros processos para ser executado
		2	O processo tem uma dependência mínima de outros processos, mas é possível prosseguir mesmo com atrasos ou falhas de processos relacionados
		3	O processo depende de outros para algumas fases ou inputs críticos, mas consegue manter

			sua execução com certa flexibilidade, podendo contornar pequenos atrasos ou falhas
		4	O processo é altamente dependente de outros processos, sendo impactado diretamente por atrasos ou falhas nos processos relacionados, mas ainda consegue operar com medidas de contingência
		5	O processo é criticamente dependente de múltiplos processos, ficando completamente paralisado se um ou mais falharem ou atrasarem
C.7	Impacto de eventuais falhas ou ineficiências	1	Eventuais falhas ou ineficiências no resultado final do processo podem ser saneadas com facilidade por meio de atos/procedimentos internos, com impacto nulo ou mínimo na imagem institucional.
		2	Eventuais falhas ou ineficiências no resultado final do processo, ainda que saneáveis internamente, podem gerar impacto de reduzida proporção na imagem institucional.
		3	Eventuais falhas ou ineficiências no resultado final do processo, ainda que saneáveis, apresentam impacto moderado na imagem institucional.
		4	Falhas ou ineficiências no resultado final do processo não podem ser saneados sem prejuízo e podem impactar significativamente na imagem institucional no âmbito ministerial.
		5	Qualquer falha no resultado final do processo requer ato especial envolvendo atores externos à organização, comprometendo a imagem institucional de forma significativa e global, exigindo ações para reparação da imagem.